

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNA CAROLLINE GEMELLI

**A GESTÃO DA QUALIDADE E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM
AGÊNCIAS DE VIAGENS: UM ESTUDO DA MISTER GORSKI TURISMO**

CURITIBA

2015

ANNA CAROLLINE GEMELLI

**A GESTÃO DA QUALIDADE E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM
AGÊNCIAS DE VIAGENS: UM ESTUDO DA MISTER GORSKI TURISMO**

Trabalho de graduação apresentado às disciplinas de
Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto em
Planejamento e Gestão de Turismo II, Curso de Turismo,
Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente à minha mãe, Maira, pelo amor, apoio e paciência incondicional. Também por sempre estar por perto, chorar comigo e acreditar em mim. Obrigada por me defender, me respeitar, me empoderar e lutar ao meu lado nas batalhas que nem sempre foram fáceis. Tenho o privilégio de ter um exemplo de uma mulher forte, que desde cedo me ensinou a amar o próximo e ter empatia, alguém que sempre ousou lutar e que por isso foi fundamental na minha construção, no meu desenvolvimento e nas minhas vitórias.

À minha vó, Lindamir, por todos os ensinamentos e pelo carinho. Com certeza seu abraço e seu sorriso deixaram o meu caminho mais fácil. Obrigada por cuidar de mim, ter sido criada por duas mulheres é um dos meus maiores orgulhos.

À minha amiga Hannah, por estar ao meu lado durante todo o curso e até hoje. Obrigada por toda a sua ajuda, por todas as nossas risadas e por todas as nossas viagens inesquecíveis.

Às minhas amigas Ana Flávia e Mariana pelo apoio e dedicação a nossa amizade feminista e revolucionária. Pelo amor, pelo carinho, mas também pela luta e por todas as vezes que me escutaram, me respeitaram e me apoiaram. Com vocês ando melhor.

Aos meus amigos que respeitaram minha ausência durante esse ano e ao Isaque por todo apoio e por acreditar em mim.

A Elisa e Marisa por me ajudarem neste projeto e também na vida. Agradeço por todos os ensinamentos e conselhos. Também por me aguentarem todo dia de manhã durante anos.

Por fim, ao meu professor orientador, Dario Paixão, não somente pelo conhecimento teórico, mas também por todo apoio. Obrigada por acreditar em mim e no meu projeto.

RESUMO

O mercado de agências de viagem está cada vez mais concorrido. Desta forma, a busca pela qualidade de serviços, atendendo e superando as expectativas dos clientes deve ser constante, pois não se trata mais de um diferencial nas empresas, mas de uma necessidade. A partir disso, este trabalho faz uma análise teórica sobre a qualidade, os serviços e as agências de viagem e sugere o mapeamento de processos como fundamento para a reestruturação da qualidade dentro de uma agência de viagens. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa foi analisar a viabilidade de implantação de um sistema de gestão de qualidade dentro da Mister Gorski Turismo. O objetivo do trabalho foi atingido por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva. A princípio com uma pesquisa documental e bibliográfica, e, depois, com a aplicação de um questionário com as diretoras da Mister Gorski Turismo e seus clientes, e, também, com a MGM Operadora, empresa turística que já utiliza de um sistema de gestão de qualidade. Após a aplicação da pesquisa, identificou-se que os principais itens que demandavam reestruturação na empresa estavam ligados ao processo de atendimento e vendas. A partir disto, foi efetuado o mapeamento de processos e desenvolvido um manual de procedimentos, na busca por um serviço de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Agência de viagem; qualidade; serviços; mapeamento de processos.

ABSTRACT

The travel agency market is increasingly competitive. Therefore, the search for quality services, meeting and overcoming the clients expectations, must be constant, for it is not a competitive advantage anymore, but a necessity. Thus, this work makes a theoretical analysis about quality, services and travel agencies and suggests process mapping as the foundation to a quality restructuring in a travel agency. Consequently, the goal of this research is to analyze the viability of the implementation of a quality management system at Mister Gorski. This goal was achieved by through exploratory and descriptive research. At first, with a documental and literature research and, then, with the application of a survey form with the managers of Mister Gorski and their clientes and, also, with MGM Tour Operator, a travel company that already uses a quality management system. After the application of the survey form, it was identified that the main subject-matter that needed a process remodeling was about customer care and sale. With this in mind, the process mapping in the company was accomplished and it was developed a procedure manual, searching a quality service.

KEY-WORDS: Travel agency; quality; services; process mapping.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO DO TIPO DE CLIENTE COM O RESULTADO DO PROCESSO DE SERVIÇO.....	9
FIGURA 2 - O TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS.....	14
FIGURA 3 - CICLO DE ATIVIDADE DE UM CLIENTE EM UM HOTEL	16
FIGURA 4 - NECESSIDADES DE UM CLIENTE EM UM HOTEL.....	17
FIGURA 5 - MOMENTOS DA VERDADE EM UM SUPERMERCADO.....	23
FIGURA 6 - OS 5 GAPS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	25
FIGURA 7 - RESPONSABILIDADE DA QUALIDADE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS	27
FIGURA 8 - CICLO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	30
FIGURA 9 - FLUXO DE PROCESSO DO SERVIÇO	32
FIGURA 10 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS.	37
FIGURA 11 - FIDELIZAÇÃO COMO EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE MANUTENÇÃO DO CLIENTE.....	47
FIGURA 12 - DIAGRAMA DE PROCESSOS DE ATENDIMENTO E COTAÇÃO	86
FIGURA 13 - PLANILHA PADRÃO DE COTAÇÕES	89
FIGURA 14 - DIAGRAMA DE PROCESSOS DE SOLICITAÇÃO E MONITORAMENTO DE RESERVAS.....	91
FIGURA 15 - DIAGRAMA DE PAGAMENTO, MONITORAMENTO E PÓS-VIAGEM.....	93
FIGURA 16 - CAPA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA AGÊNCIA DE VIAGENS.....	97
FIGURA 17 - CAPÍTULO 1 DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS.....	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	13
QUADRO 2 - ETAPAS DO CICLO PDCA	22
QUADRO 3 - MATRIZ DE SERVIÇOS	38
QUADRO 4 - CRITÉRIOS PARA AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO.....	62
QUADRO 5 - EXEMPLO DE FOLHA SUMÁRIO	63
QUADRO 6 - ESCALA DE DESEMPENHO	64
QUADRO 7 - RANKING DE NOTAS DOS CLIENTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS.....	78
QUADRO 8 - RANKING DE NOTAS DAS DIRETORAS DA MISTER GORSKI SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS	79
QUADRO 9 - RANKING DE NOTAS MGM OPERADORA SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS.....	80
QUADRO 10 - RANKING DE NOTAS DOS CLIENTES SOBRE O DESEMPENHO DA MISTER GORSKI NAS VARIADAS CATEGORIAS	81
QUADRO 11 - RANKING DE NOTAS DAS DIRETORAS SOBRE O DESEMPENHO DA MISTER GORSKI NAS VARIADAS CATEGORIAS	82
QUADRO 12 - ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DO MIOLO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS	99
QUADRO 13 - ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DA CAPA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS	99
QUADRO 14 - DESCRIÇÃO DAS DESPESAS DO PROJETO	100

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EXEMPLO DE GRÁFICO PARA ANÁLISE.....	63
GRÁFICO 2 - ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA.....	65
GRÁFICO 3 – ESTACIONAMENTO	66
GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO AOS DESTINOS DE VIAGEM E DEMAIS PRODUTOS VENDIDOS.....	66
GRÁFICO 5 - CLAREZA DOS FUNCIONÁRIOS NA DESCRIÇÃO DOS VALORES E FORMAS DE PAGAMENTO DOS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.....	67
GRÁFICO 6 - QUALIDADE DOS ROTEIROS DE VIAGEM PREPARADOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA	67
GRÁFICO 7 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM ENTENDER SOLICITAÇÕES.....	68
GRÁFICO 8 - CLAREZA NAS RESPOSTAS ÀS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES	68
GRÁFICO 9 - SIMPATIA E CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS	69
GRÁFICO 10 - ATENÇÃO PERSONALIZADA ÀS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES	69
GRÁFICO 11 - CAPACIDADE EM OFERECER PRODUTOS E SERVIÇOS NOVOS.....	70
GRÁFICO 12 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM ADAPTAR E ALTERAR RESERVAS E COTAÇÕES.....	70
GRÁFICO 13 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	71
GRÁFICO 14 - TEMPO DE ESPERA DOS CLIENTES PARA RETORNO DOS FUNCIONÁRIOS COM COTAÇÕES, RESERVAS OU INFORMAÇÕES SOLICITADAS	71
GRÁFICO 15 - TEMPO DE ESPERA PARA PAGAMENTOS E ASSINATURAS DE DOCUMENTOS DE VIAGEM.....	72
GRÁFICO 16 - TEMPO DE ESPERA PARA ENVIO DE VOUCHERS E DOCUMENTOS DE VIAGEM.	72
GRÁFICO 17 - TEMPO DE ESPERA PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	73
GRÁFICO 18 - CREDIBILIDADE DA AGÊNCIA	73
GRÁFICO 19 – LOCALIZAÇÃO.....	74
GRÁFICO 20 - DISPONIBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS PARA ATENDIMENTOS.....	74
GRÁFICO 21 - HORÁRIO COMERCIAL	75
GRÁFICO 22 - DISPONIBILIDADE DE VÁRIOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM A EMPRESA	75
GRÁFICO 23 - DISPONIBILIDADE DE LEVAR O SERVIÇO ATÉ O CLIENTE.....	76
GRÁFICO 24 - VALORES DOS PRODUTOS E SERVIÇOS COMERCIALIZADOS PELA EMPRESA	76
GRÁFICO 25 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM MANTEREM UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE EM TODAS AS EXPERIÊNCIAS DOS CLIENTES.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	3
1.2 PROBLEMA	4
1.3 HIPÓTESE	5
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	5
1.4.1 Geral.....	5
1.4.2 Específicos.....	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 SERVIÇOS.....	6
2.1.1 Definição de serviços	6
2.1.2 Categorias dos serviços	8
2.1.3 Características dos serviços.....	11
2.1.4 Gerenciando os serviços	15
2.2 QUALIDADE.....	17
2.2.1 Conceitos de qualidade.....	18
2.2.2 Ferramentas para a busca da qualidade	23
2.2.3 Qualidade e agências de viagens	26
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	28
2.4 AGÊNCIAS DE TURISMO	33
2.4.1 Definição de agências de turismo	33
2.4.2 Tipologia de agências de viagens	35
2.4.3 Estruturação de uma agência de viagens	37
2.4.4 Intermediação nas agências de viagens	39
2.4.5 Marketing em agências de viagem.....	42
2.4.6 Aspectos Administrativos e Financeiros.....	48
2.4.7 Atendimento e vendas.....	49
2.4.8 Produtos e Fornecedores	51
2.4.9 Tecnologias	53
2.4.10 Tendências Nas Agências de Viagem.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	57

3.2 TIPO DE PESQUISA.....	57
3.3 TÉCNICA DE PESQUISA	58
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	61
3.6 TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	62
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	65
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	77
5 PROJETO DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA FUNCIONÁRIOS DA MISTER GORSKI TURISMO	84
5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	84
5.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO.....	85
5.3 MANUAL DE PROCEDIMENTOS.....	85
5.3.1 Especificações técnicas do manual de procedimentos	99
5.3.2 Descrição dos recursos humanos necessários	99
5.3.3 Descrição do orçamento do projeto.....	100
5.3.4 Avaliação do retorno de investimento.....	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES	109
APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO	109
APÊNDICE 2 – MODELO PARA COTAÇÃO POR E-MAIL	111
APÊNDICE 3 – MODELO PARA CONFIRMAÇÃO DE RESERVA.....	112
APÊNDICE 4 – MODELO DE ROTEIRO	113
ANEXOS	117
ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE IMPRESSÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS	117

1 INTRODUÇÃO

O mercado do turismo mundial está em contínuo crescimento. Segundo a *World Travel and Tourism Council* (WTTC) (2013a), em 2012, o setor foi responsável por contribuir direta e indiretamente com U\$ 6,6 trilhões do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e por 260 milhões de empregos. Diretamente, a contribuição do turismo com o PIB mundial foi de U\$ 2,1 trilhões. Isso significa um crescimento de 3,2% maior do que o percentual em indústrias como a de manufatura, financeira e de varejo.

No Brasil, a contribuição do turismo para o PIB em 2012 foi de R\$ 150,6 bilhões, ou seja, 3,4% do PIB do país, valor que se espera ter aumentado para 5% em 2013. Desta forma, o Brasil está em 6º lugar no ranking dos países em que o turismo mais contribui para o PIB (WTTC, 2013b).

Apesar desta representatividade mundial, aconteceram mudanças no mercado que trouxeram novos desafios para as agências de viagens. A internet trouxe as compras *on-line* e segundo Diniz (2012), 1 em cada 3 usuários da Internet no Brasil visitam sites de viagens e, em âmbito mundial, em 2010, as vendas por Internet representaram 30% do total das vendas do mercado (WTTC, 2013a). Para Gouvêa, Niño e Oliveira (2012, tradução livre) “[...] o uso da internet para a compra de produtos e serviços turísticos está acontecendo sem o uso das agências. Neste contexto, as agências de viagem precisam inovar e usar modernas técnicas de gestão para conseguir sobreviver”. Desta forma entende-se a necessidade de um estudo das agências de viagem buscando formas de contornar este desafio.

A Mister Gorski Turismo é uma pequena empresa familiar. Os clientes aumentaram e a agência cresceu com o passar dos anos, porém nenhuma estruturação dos processos foi feita e gestão foi desenvolvida de forma casual, conforme as necessidades diárias. A fidelização dos clientes se deu principalmente pelo bom relacionamento com os donos. Porém, várias dificuldades são encontradas nos processos da empresa, principalmente as relacionadas à gestão.

Pretende-se com essa pesquisa estudar formas de organizar e melhorar os processos da empresa, buscando padronização e gestão a partir de um processo contínuo de busca pela qualidade. Sugerindo desta forma, aplicações práticas e

ferramentas de gestão de qualidade, buscando entender o impacto que a mesma pode trazer no desenvolvimento de uma agência de viagens.

Dentro da Mister Gorski Turismo cada funcionário desenvolve seu trabalho da forma que acha mais prática, não ocorrendo então uma padronização dos processos, o que resulta em alguns erros. Por isso, a qualificação dos funcionários dentro da empresa também precisa de uma reavaliação para que trabalhem de acordo com as características do empreendimento.

Desta forma, a pesquisa teórica deste trabalho está dividida em quatro partes principais. Na primeira delas foi feita uma conceituação sobre serviços, já que esta é a área em que a Mister Gorski Turismo se insere e, por isso, é preciso analisar algumas especificidades das empresas deste setor, levando em consideração que a forma de trabalhar com qualidade e gestão de processos nestas é diferente das indústrias. Depois da conceituação dos serviços e identificação de algumas de suas características e especificidades, foram expostas definições sobre as formas de gerenciamento dos serviços e, então, foi feita uma relação entre os serviços e o setor de turismo.

O segundo tema abordado no marco teórico é a qualidade. Desde os principais conceitos (onde fica clara a importância da qualidade voltada para a satisfação e superação das expectativas e necessidades dos clientes, principalmente na área de serviços), passando por ferramentas utilizadas na busca pela qualidade e a importância destas em um processo de gestão. Por fim, são citadas algumas conexões entre a qualidade e as agências de viagem, onde é possível entender a responsabilidade da agência com a qualidade dos serviços que são vendidos e distribuídos por ela, além de ressaltar a importância de um atendimento de qualidade.

Posteriormente, o tema abordado no trabalho é a gestão de processos, onde são inseridos alguns conceitos teóricos sobre o tema e fica perceptível a importância desta ferramenta empresarial na busca pela qualidade. Serão abordados alguns fatores fundamentais como a importância do cliente na gestão de processos e suas formas de mapeamento dentro de uma empresa.

Por fim, serão abordados conceitos sobre as agências de viagem, tema importante devido ao objeto do estudo escolhido para este projeto. Incluindo seus conceitos, tipologias e estruturas básicas. Passando também por temas fundamentais dentro da agência, como intermediação (principal atividade dentro das

agências de viagem), marketing, aspectos administrativos e financeiros, atendimento e vendas, produtos e fornecedores, tecnologias e finalizando com as tendências apontadas por alguns autores dentro do mercado de agências de viagem.

Com o fim da análise teórica, foi explicado o processo metodológico. Além de descrever o método e tipo de pesquisa, foram detalhadas as técnicas, passando pela pesquisa documental e a pesquisa de campo. Depois disso, foram descritos os métodos para a definição da população e amostra, o instrumento de coleta de dados e a forma de tabulação e interpretação dos dados. Nesta metodologia, foi desenvolvido um questionário a partir de teorias de qualidade para aplicação com as gestoras da Mister Gorski e seus clientes, além de empresas que já utilizam da gestão de qualidade no mercado turístico de Curitiba. Com a análise destes questionários foi possível, então, identificar a melhor forma de desenvolver o projeto do trabalho.

Ademais, são descritos e interpretados os dados coletados na aplicação da pesquisa para a posterior definição de um manual de procedimentos para os processos da agência Mister Gorski Turismo, produto final deste trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

Dentro da universidade, com as aulas expositivas, ficou evidente que, apesar da importância do assunto, nenhuma das empresas em que a autora havia trabalhado implantava um sistema de gestão de qualidade (ou ao menos não explicitavam este sistema aos funcionários) e trabalhavam com o conceito de maneira bastante limitada em determinados processos isolados.

Desta forma, acredita-se ser importante compreender como dentro do mercado de agenciamento turístico as empresas trabalham com gestão da qualidade. Analisando empresas que inserem a qualidade nos seus processos, comparando com uma empresa que não implementa este tipo de gestão, como é o caso da Mister Gorski Turismo, e buscando formas de levar e estruturar este sistema de forma prática em uma agência de viagens.

A Mister Gorski Turismo foi escolhida principalmente pela experiência de trabalho que a autora obteve na empresa e, também, por conta da disposição de mudança da diretoria.

Portanto, este trabalho começa com um estudo bibliográfico sobre serviços, qualidade, processos e agências de viagem, buscando assim o conhecimento necessário, para depois implantar a pesquisa com empresas que possuem um processo de gestão de qualidade, além das gestoras e clientes da Mister Gorski Turismo, e finalmente formatar um produto final para a agência de viagens, buscando atender suas necessidades da gestão de qualidade, objetivando um horizonte de estruturação e adequação de acordo com o mercado. Com a pesquisa objetiva-se compreender a importância de uma gestão voltada para a qualidade na prática, buscando um paralelo do entendimento de qualidade da diretoria da Mister Gorski, dos seus clientes e de empresas do mercado turístico de Curitiba que já possuem um sistema de gestão de qualidade implantado.

Ademais, com o crescente aumento da competitividade no setor de agenciamento de viagens, fica perceptível a importância da preocupação com a entrega de um serviço de qualidade, que satisfaça e supere as expectativas dos clientes. Com isto, o estabelecimento de um sistema de gestão de qualidade pode redefinir os processos e, também, criar uma rotina contínua de reavaliação, mantendo assim uma adequação contínua com as tendências do mercado.

Por fim, acredita-se que este trabalho seja uma alternativa de gestão, dada a importância das agências de viagem dentro do mercado turístico e as dificuldades que o mercado vem passando no período pós internet e desintermediação dos serviços.

1.2 PROBLEMA

A implementação de um sistema de gestão da qualidade traria quais benefícios nos processos da agência Mister Gorski Turismo?

1.3 HIPÓTESE

- As técnicas de gestão de qualidade e o mapeamento de processos serão importantes para a identificação de áreas problemáticas dentro do fluxo de trabalho da agência.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Geral

Analisar a viabilidade da implantação de um sistema de gestão de qualidade para a agência Mister Gorski Turismo objetivando gerar benefícios para a própria empresa e para seus *stakeholders*.

1.4.2 Específicos

- Contextualizar a aplicação dos sistemas de gestão de qualidade em agências de turismo.
- Analisar a questão de qualidade na Mister Gorski Turismo tanto para os clientes quanto para os funcionários da empresa.
- Mapear os processos da Mister Gorski Turismo.
- Propor a implementação de um sistema de Gestão de Qualidade para a agência Mister Gorski Turismo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SERVIÇOS

Neste capítulo, apresentam-se as definições de serviços, além de suas características e especificidades. Também, trata da forma de gestão e do importante diferencial do *marketing* nas empresas de serviço.

Na sociedade industrial, o padrão de vida das pessoas era definido pelo volume de bens que estas possuíam, enquanto na sociedade pós-industrial a preocupação se concentra na qualidade de vida, mensurada pela oferta de serviços como saúde, educação e entretenimento. A figura central nessa sociedade passa a ser o profissional e o recurso mais importante passa a ser a informação (RAZZOLINI FILHO, 2010, p.30).

Neste trecho, o autor deixa clara a importância dos serviços e como a sociedade atual mudou seus hábitos de consumo.

2.1.1 Definição de serviços

Uma definição ampla de serviços seria a de que “são ações, processos e atuações” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.28). Com isso, percebe-se que o serviço não se trata de um produto físico, mas sim de uma gama de atividades.

A partir desse contexto, de acordo com Weil (2003, p. 5, tradução livre), “um serviço não é um elemento físico em sua totalidade, mas sim o resultado das atividades geradas pelo provedor para satisfazer o cliente”. Assim, é possível entender que qualquer tipo de serviço prestado por uma empresa tem como objetivo principal a satisfação do cliente, por isso a importância do estudo dos serviços e a busca pela qualidade desejada pelos clientes, não somente satisfazendo suas necessidades como surpreendendo suas expectativas. Desta forma, o autor coloca:

Para um serviço ser considerado de qualidade, esta percepção positiva deve ser consistente, deve ocorrer repetidamente, não só com um mas com vários consumidores em ocasiões distintas. Esta tarefa não é fácil; por isso a aplicação de um modelo de gestão de serviços resulta efetivamente para orientar a empresa a adotar uma cultura de qualidade. (WEIL, 2003, p.6, tradução livre).

Percebe-se então, que a busca pela qualidade é de primordial importância, já que é uma das bases da prestação de serviços. O objetivo de uma empresa com foco nos serviços é atender ao cliente, e por isso, deve buscar o melhor atendimento possível e compreender as necessidades de seus clientes para que continue evoluindo e trazendo inovações.

Outra definição complementar a de Weil (2003) é a de Razzolini Filho (2010, p.300). O autor diz que serviço “é uma atividade ou o conjunto de atividades através da qual pretendemos que um produto, ou conjunto de produtos, satisfaça as necessidades, desejos e/ou expectativas do cliente/consumidor”. Desta forma, cada vez mais percebe-se a importância de um bom atendimento aos clientes das empresas.

Apesar dessas definições, ainda existem alguns conceitos que geram dúvidas dentro do setor de serviços. Segundo Téboul (1999), existe uma separação artificial entre a indústria e os serviços. Afinal de contas, os dois se mesclam e dependem um do outro.

À medida que os processos de produção vão se tornando cada vez mais complexos e competitivos, a indústria deve contar com uma maior contribuição dos serviços. Do mesmo modo, os serviços fundados no tratamento e na troca de informações são bastante dependentes na infraestrutura das telecomunicações, o que faz com que, inevitavelmente, no mundo de hoje, a distinção entre indústria e serviços se torne artificial e vã (TÉBOUL, 1999, pg.18).

Vê-se esta mescla entre o setor de serviços e da indústria no dia-a-dia. As empresas de venda de móveis, por exemplo, já oferecem o serviço de transporte e montagem até as residências dos clientes. Por outro lado, quando compra-se um pacote de viagens precisa-se de vários elementos estruturais da indústria para tornar a experiência o mais confortável possível.

Com essas definições dos serviços, pode-se perceber a importância destes dentro da sociedade. O atendimento com qualidade precisa ser buscado incansavelmente para sobreviver no atual mercado. Com todos estes critérios em

mente é possível começar a compreender algumas categorias em que estes serviços estão divididos.

2.1.2 Categorias dos serviços

Gianesi e Corrêa (2007) descrevem três categorias em que os serviços podem fazer parte de uma organização. Sendo elas:

- Como diferencial competitivo, agregando valor ao pacote de produtos que a empresa comercializa (Como empresas que além de vender pneus, também oferecem o serviço para adapta-los nos carros);
- Como suporte às atividades de manufatura, ajudando nos processos internos da organização (Como um setor de relações humanas dentro da empresa);
- Como gerador de lucros (Como empresas de consultoria). Os autores também classificam os serviços da seguinte maneira:
 - Serviços profissionais: nesta, o cliente busca o fornecedor procurando uma capacitação que não possui;
 - Loja de serviços: este é um processo intermediário entre as classificações, onde apesar de ainda haver certo grau de personalização, a padronização de alguns processos já pode ser utilizada;
 - Serviço de massa: neste existe alto grau de padronização dos serviços.

Além da classificação dos serviços, Gianesi e Corrêa (2007) também discorrem sobre a classificação dos tipos de clientes com relação ao resultado do processo de serviço. A seguir pode-se ver um esquema criado pelo autor para o melhor entendimento deste tema:

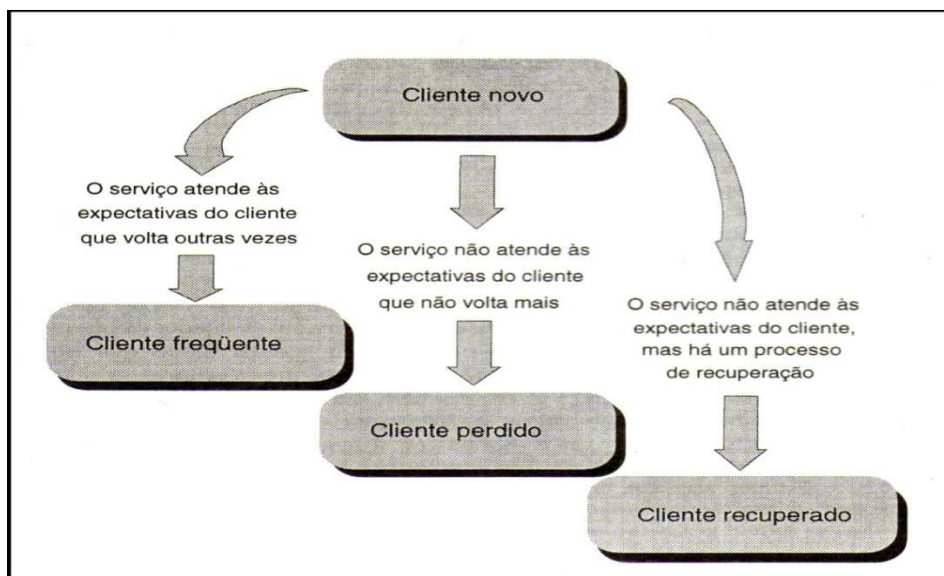


FIGURA 1 - RELAÇÃO DO TIPO DE CLIENTE COM O RESULTADO DO PROCESSO DE SERVIÇO
 FONTE: GIANESI E CORRÊA (2007).

Pode-se perceber que os autores classificam o tipo de cliente de serviços em três. O primeiro é o cliente novo, este não conhece o tipo de serviço prestado pela empresa e por isso tem uma sensação maior de risco e precisa de certo tipo de treinamento, o atendente precisa estar bastante atento às suas necessidades e expectativas para prestar um serviço de qualidade. O segundo é o cliente frequente, este já teve suas expectativas e necessidades previamente atendidas pela empresa e por isso retorna, já fidelizado, com menos sensação de risco e ciente do seu papel no processo. Mesmo assim, é necessário cuidado, buscando sempre uma continuidade no atendimento de qualidade dentro das empresas. O terceiro é o cliente perdido, este não teve suas necessidades e expectativas atendidas, aumentando sua percepção de risco e se tornando fonte de referências negativas para a empresa. Apesar disto, é possível reverter a situação e transformar este cliente na última categoria, a do cliente recuperado. Este faz parte do grupo de clientes em que a empresa fez um bom trabalho de recuperação após ter ficado insatisfeito previamente (GIANESI; CORRÊA, 2007).

Téboul (1999) mostra que é preciso segmentar os serviços antes de começar um processo de criação mais efetivo. Assim, dentro da segmentação, o autor indica dois caminhos que as empresas podem tomar: o primeiro é o caminho dos serviços padronizados, mas com segmentos bastante amplos. Neste tipo de serviço, os clientes percebem bastante importância no fator preço. Além disso, o autor cita que qualquer tipo de personalização neste tipo de serviço já é um

diferencial, chamado de “personalização de massa”. Também é possível optar pelos serviços personalizados, mas com um menor segmento. Neste são necessários atendentes altamente qualificados para atender as necessidades e desejos especiais dos clientes que buscam por personalização.

Outro tipo de segmentação citado pelo autor é o de segmentos múltiplos ou focalização, buscando segmentar e caracterizar seus clientes conforme a necessidade. No primeiro a empresa escolhe vários segmentos para trabalhar com os seus clientes dentro de sua área de atuação. E no segundo, a empresa foca em um tipo de segmento e assim se torna especialista e mais capacitada para o atendimento nesta área.

Téboul (1999) ainda cita mais critérios de segmentação dos serviços. Além dos básicos como idade, sexo, profissão e etc, também indica os de localização (interfere na comodidade de atendimento, tanto na distância a ser percorrida como nas características do local), de ocasião e de papel (diferença de hábitos em cada situação que o cliente se encontra, de desejos e necessidades conforme as suas fases de vida), de utilização e fidelidade (critério de duração de relacionamento com o cliente, desde serviços que tem pouca duração de relacionamento com o cliente, até aqueles que buscam cada vez mais por relações mais duradouras) e por fim, o de perfil psicológico que é a “análise do estilo de vida, das atitudes e da personalidade dos clientes”. (TÉBOUL, 1999, p. 55).

Após pensar na segmentação dos serviços, o autor explana que é preciso se posicionar dentro destes segmentos, através das necessidades dos clientes que a empresa busca atender.

Razzolini Filho (2010) também mostra algumas formas de classificação dos serviços. Sendo elas:

- Serviços de massa e serviços customizados: os serviços de massa são aqueles bastante padronizados, mas que atendem uma alta quantidade de clientes. Já os serviços customizados são aqueles mais personalizados, e que precisam de um grau elevado de conhecimento do atendente para que seja atendido com qualidade.

- Serviços prestados a empresas e serviços prestados aos consumidores: os serviços prestados entre empresas, na maioria das vezes possuem acordos previamente estabelecidos em contratos. Já os serviços prestados aos

consumidores são os que são feitos entre empresas e clientes diretos, mais comumente encontrados no mercado.

- Serviços com foco no cliente ou com foco em equipamentos ou informação: os primeiros são prestados diretamente para os clientes, já a segunda categoria quase não depende de pessoas.

- Segmentação por setor: classificação que depende do tipo de segmento em que a empresa atua.

Depois de entender melhor as categorias em que estes serviços se enquadram, é possível descrever algumas características inerentes aos serviços e às empresas que atuam neste mercado.

2.1.3 Características dos serviços

Sobre as características da gestão de serviços, Giansesi e Corrêa (2007) citam três principais: a intangibilidade dos serviços, já que os clientes não podem ver ou tocar o produto antes de utilizá-lo, a necessidade da presença do cliente no processo, já que para a prestação de serviços é necessário primeiro a necessidade ou desejo do cliente em utilizá-lo, além disto, o cliente está presente, também, no momento de produção do serviço, o que leva a terceira característica citada pelos autores: o fato de que os serviços não podem ser estocados, sendo produzidos e utilizados simultaneamente.

Beni (2002) também cita três características: eles são imateriais, é preciso contato direto entre prestador e cliente e o cliente faz parte da produção deste serviço. A partir disso, o autor aponta 8 pontos de particularidades das características dos produtos turísticos. Nelas, percebe-se a complexidade em que o produto comercializado pelas agências de turismo está inserido.

1. A empresa turística não trabalha com estoque em decorrência da imaterialidade de sua produção [...] 2. Os serviços turísticos oferecidos mas não-demandados são, como qualquer serviço, aliás, perecíveis no tempo [...] 3. O *produto turístico final*, no sentido macroeconômico, é um conjunto de prestações de serviços singulares, muito variados de um lado e nunca idênticos de outro. Como já visto, trata-se de um produto composto, concebido a partir de uma série de outros serviços [...] 4. O produto final pode ser composto pelo próprio consumidor [...] 5. O consumidor deve dirigir-se para o próprio lugar de produção turística [...] 6. Habitualmente, o consumidor do turismo deve pagar por suas despesas antes [...] 7. A qualidade do produto turístico é comprometida pela multiplicidade de contatos diretos entre a empresa e o cliente [...] 8. A lei da *utilidade marginal decrescente* é inaplicável ao fenômeno turístico. A viagem faz parte daqueles produtos cujo consumo é estimulado pelo próprio consumo (BENI, 2002, p. 176-178).

Outra importante característica dos serviços citada por vários autores, é a relação singular dos serviços com as funções de marketing dentro de uma empresa. Como visto anteriormente, a produção dos serviços é feita simultaneamente com o seu consumo. Desta maneira:

Nos serviços, a união “forçada” entre marketing e operações implica duas constatações importantes: por um lado, a comunicação e a integração das ações fica facilitada, principalmente no nível do posto de serviço descentralizado; por outro, cresce a importância e a necessidade da integração e coerência no nível da empresa como um todo. A importância desta integração decorre do alto contato com o consumidor e de sua participação no processo de geração dos serviços, fatores que afetam algumas das atividades básicas de marketing (GIANESI; CORRÊA, 2007, p. 37).

Percebe-se assim, como o marketing e o setor de operações em uma empresa de serviços devem caminhar juntos. Os autores evidenciam o papel dos atendentes dos clientes, é preciso um treinamento e uma definição de processos adequados para que todo o trabalho do setor de marketing de uma empresa não seja arruinado por duas palavras que os atendentes possam trocar com os clientes.

Os autores também explicam que, com este contato com o consumidor, é preciso estudar outros elementos importantes além de preço praça, produto e promoção. Primeiramente, a evidência física, devido à intangibilidade dos serviços, os participantes que tem algum papel na prestação destes serviços e o processo em que este serviço é fornecido.

Já Bennet (1993) fala da dificuldade da avaliação dos serviços, por conta de sua subjetividade. Esta análise depende da condição do indivíduo, por exemplo com diferenças socioculturais, de idade e estilo de vida. Isso faz com que ocorra uma divergência dentro de uma escala de análise da percepção dos serviços. O autor afirma que um serviço personalizado é um forte diferencial entre empresas competidoras, ajudando no aumento da qualidade do serviço nesta percepção. Como forte diferencial, o autor coloca a utilização de tecnologias dentro das agências de viagem, possibilitando que os funcionários gastem mais tempo personalizando os serviços para os clientes e menos tempo em tarefas administrativas de rotina.

Téboul (1999) também cita algumas características essenciais dos serviços: a imaterialidade, a incapacidade de estoque, a qualidade total buscada (um serviço não é como em uma fábrica onde um erro pode ser reparado antes que o cliente fique sabendo, é preciso que a prestação de serviço seja feita com êxito desde o primeiro contato), a presença dos clientes e a importância do marketing para os serviços. Dentro dos serviços, o marketing é feito simultaneamente com o atendimento ao cliente, por isso o autor cita o endomarketing, mostrando como é primordial que as pessoas que tem relacionamento com os clientes entendam seu papel.

Razzolini Filho (2010) caracteriza os serviços da seguinte maneira:

Características	Descrição/Significado
Intangibilidade	Os serviços podem ser consumidos, mas não possuídos. Não podem ser sentidos e nem podem ser facilmente definidos.
Perecibilidade	Uma vez produzidos, os serviços devem ser consumidos, pois não podem ser estocados para consumo futuro.
Unicidade	Geralmente, não podem ser separados do seu produtor/fornecedor nem do produto ao qual estão agregados.
Padronização	Usualmente, os serviços são ancorados em pessoas, máquinas e equipamentos, com maior ênfase no componente humano. Assim, são de difícil padronização e uniformidade.
Proteção	Serviços raramente podem ser protegidos por patentes e podem ser fácil e rapidamente copiados. Por isso, é fundamental a existência de processos que sejam difíceis de serem copiados e suporte de tecnologia da informação.
Relacionamento	Os serviços normalmente implicam relacionamentos contínuos e duradouros com os clientes. Daí a importância da utilização de <i>software</i> de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM).
Envolvimento do cliente	Enquanto na fabricação de um produto o cliente raramente participa, na elaboração de um serviço o cliente não apenas pode como deve ser convidado a participar.
Disponibilidade	Embora os serviços sejam perecíveis, não podem ser estocados; precisam estar disponíveis quando o cliente desejar. Equipes de reserva são uma alternativa.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

FONTE: RAZZOLINI FILHO (2010).

Razzolini Filho (2010) também indica alguns elementos permanentes básicos que devem ser levados em consideração para a prestação de serviços: a qualidade, a variedade de produtos, as características do produto, a confiabilidade,

os serviços pós-venda, o custo, a disponibilidade, o tempo de resposta, o tempo de entrega e a atitude dos envolvidos com o serviço.

Já as autoras Zeithaml e Bitner (2003) discorrem sobre algumas características dos serviços que afetam diretamente na diferença de tratamento do marketing entre empresas com foco em serviços e empresas com foco em bens. A primeira característica é a intangibilidade, que faz com que seja impossível estocar os serviços e, também, dificulta a avaliação de qualidade do cliente.

A heterogeneidade também é citada e vem do fato de que a mesma pessoa nunca vai fazer dois tipos de atendimento idênticos já que depende de muitos fatores externos, além de que cada cliente tem necessidades diferentes. Este fator faz com que seja muito difícil assegurar uma qualidade consistente no oferecimento dos serviços. Além disto, produção e consumo simultâneos geram uma dificuldade para produzir serviços de massa, além de que a qualidade do produto vai depender de tudo o que está acontecendo no momento de consumo do serviço e esta característica faz com que o cliente esteja ligado à produção do produto, fazendo com que seja possível criar uma situação chamada por elas de cliente problema.

Por fim, as autoras escrevem sobre a perecibilidade, tornando necessária uma análise atenta de planejamento e previsão de demanda e também da criação de uma boa estratégia de recuperação caso algum erro ocorra. Com todas estas dificuldades em mente, as autoras inserem o conceito de um triângulo do marketing de serviços:

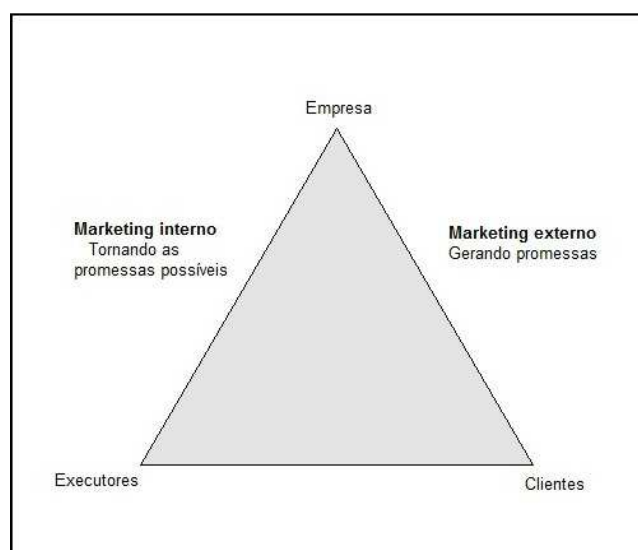


FIGURA 2 - O TRIÂNGULO DE MARKETING DE SERVIÇOS
FONTE: ZEITHAML E BITNER (2003).

O primeiro é o marketing externo em que a empresa gera promessas aos clientes, depois discorrem sobre o marketing interno onde a promessa feita ao cliente deve ser mantida e o terceiro é o marketing interno onde as promessas são executadas, neste é necessário buscar a satisfação do funcionário, não somente o recrutando, mas também oferecendo um treinamento adequado além de recompensas pelos serviços bem feitos.

Olhando para todas estas características dos serviços, passamos a entender melhor a complexidade das empresas que os oferecem. Desta forma, pode-se partir para o conhecimento de como estes são geridos.

2.1.4 Gerenciando os serviços

Gianesi e Corrêa (2007) falam sobre o que eles chamam de “operações de serviços” dentro das empresas, buscando sempre satisfazer os clientes. Segundo os autores “a função de operações é o coração ou a função central da maioria das organizações. É a função que provê produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema”. (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 30). Ou seja, com este sistema mostrado pelos autores é possível planejar e desenvolver todos os processos necessários para a gestão dos serviços. Sobre este sistema os autores colocam:

O sistema necessita, antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema contém também um processo de transformação, responsável por converter entradas (recursos) em saídas específicas. Possui, ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que as saídas ou resultados sejam os esperados. Flutuações aleatórias como, por exemplo, atraso de fornecedores, quebra de equipamentos e rotatividade de mão-de-obra fazem com que os resultados produzidos possam estar fora das especificações, tornando a função do controle essencial (GIANESI, CORREA, 2007, p. 30)

Téboul (1999) explica que é preciso formatar uma proposta de valor para a empresa de prestação de serviços, baseada nos seguintes critérios:

- O resultado: aqui a empresa buscará atender a princípio as necessidades básicas do cliente, mas também buscar a personalização e a ampliação dos serviços

conforme necessário. O autor coloca que o ideal seria analisar o ciclo de atividade do cliente conforme proposto na figura 2, com um exemplo na hotelaria.



FIGURA 3 - CICLO DE ATIVIDADE DE UM CLIENTE EM UM HOTEL
FONTE: TÉBOUL (1999).

- O processo: aqui leva-se em consideração a rapidez de atendimento, a localização e os bens materiais da empresa.

- Os funcionários: segundo Téboul, os funcionários devem ter características fundamentais como empatia, atenção, consideração, responsividade, continuidade de relacionamento (os funcionários devem buscar um relacionamento duradouro com o cliente, para isso, é preciso que eles sejam responsáveis por cada uma destas relações) e também a capacidade de criar um ambiente agradável para o atendimento do cliente.

- Credibilidade: capacidade da empresa em passar confiança para o cliente, e também, caso ocorra algum erro, conquista-lo novamente.

- Preço: buscar estabelecer um preço justo, verificando o que o cliente está disposto a pagar mas também estabelecendo critérios de valores reais do seu serviço.

Depois de estabelecer estes critérios, o autor explica que é possível então estabelecer uma proposta de valor adaptada às necessidades do seu cliente, conforme exemplo a seguir.

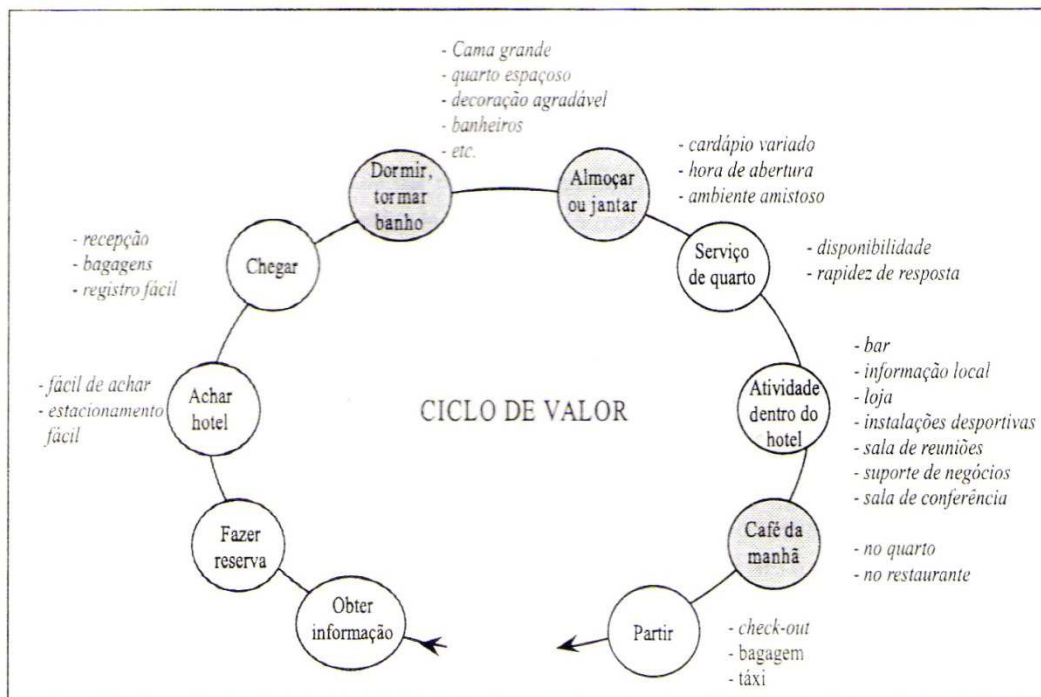


FIGURA 4 - NECESSIDADES DE UM CLIENTE EM UM HOTEL
 FONTE: TÉBOUL (1999).

Depois de estabelecer a proposta de valor, Téboul (1999) explica que é preciso formular todos estes serviços. Esta é uma etapa interna, em que a partir das análises feitas das necessidades dos clientes e então dos serviços que serão oferecidos, a empresa precisa tomar algumas decisões para a formatação deste valor. Como decisões de marketing, operacionais, de recursos humanos, de estrutura e estilo de gerenciamento. O autor coloca que todas estas decisões têm impacto com os funcionários e que é preciso tomar cuidado com isto.

Com todos estes conceitos e pontuações pode-se perceber a importância não somente da satisfação, mas também da superação das expectativas dos clientes dentro dos serviços. Para atender esta demanda é preciso compreender a fundo os conceitos de qualidade, que serão desdobrados no próximo capítulo.

2.2 QUALIDADE

Neste capítulo serão abordados os conceitos de qualidade e a aplicação da mesma no turismo e agências de viagens.

2.2.1 Conceitos de qualidade

Conforme anteriormente citado, os clientes só podem avaliar a qualidade de um serviço durante sua formação, por isso: “a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado” (GIANESI E CORRÊA, 2007, p. 79). Desta forma, a qualidade percebida pelos clientes antes da prestação dos serviços vem das divulgações feitas pela empresa e de comentários de quem já se utilizou a mesma. Segundo Gianesi e Corrêa (2007, p. 196) “qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

Lobo (2010) afirma que atualmente a qualidade está diretamente ligada com o mercado, conforme as expectativas e necessidades dos clientes buscando a excelência na prestação de serviços. O autor afirma que a qualidade é o “conjunto das características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

Petrocchi e Bona (2003) referenciam o pensamento do Dr. Deming, que criou uma filosofia revolucionária dentro do conceito de qualidade. No livro, citam-se os 14 pontos, sete doenças fatais e alguns obstáculos, método desenvolvido por Deming para melhorar a qualidade e diminuir os custos em uma empresa. Os 14 pontos são:

- 1) Estar sempre atualizado e ter um treinamento contínuo dos funcionários;
- 2) Desenvolver uma nova filosofia voltada para a qualidade dentro da empresa;
- 3) Melhoria dos processos para que não haja a necessidade de uma inspeção continua.;
- 4) Procurar produtos não pelo baixo preço, e sim por sua qualidade, e fazer uma parceria duradoura com o fornecedor;
- 5) Busca pela melhoria contínua;
- 6) Entender a importância e elaborar treinamentos para os funcionários;
- 7) Desenvolver a liderança do supervisor;
- 8) Afastar o medo, deixando as pessoas mais confiantes na administração da empresa;

- 9) Fazer com que todos os funcionários da empresa trabalhem em equipe;
- 10) “Eliminar slogans, exortações e metas para os funcionários” (PETROCCHI E BONA, 2003, p. 304);
- 11) Eliminar as cotas, se preocupando com a qualidade e não com a quantidade;
- 12) Destruir as barreiras para o bom desenvolvimento dos serviços;
- 13) Criar um programa sólido para o treinamento e educação dos funcionários, incluindo o treinamento para estas novas filosofias da empresa;
- 14) Instituir um grupo para fazer com que realmente ocorra a implantação da qualidade na empresa.

Sobre as sete doenças fatais, estão a falta de visão para que ocorra um desenvolvimento constante do propósito inicial, o imediatismo focando no curto prazo e lucros. Também, a errada avaliação de desempenho dos funcionários através de notas por méritos ou verificações anuais. A excessiva mudança de administração e a administração se baseando em números e não na satisfação do cliente ou qualidade dos serviços. As duas últimas doenças são referentes ao mercado dos Estados Unidos, sendo o custo exagerado de assistência médica e de garantias.

Petrocchi e Bona (2003) também colocam alguns obstáculos citados por Deming no processo de estruturação da empresa para a gestão voltada para a qualidade. Entre eles tem-se a falta de planejamento para encarar situações de emergência, a demasiada confiança na automação sem dar o devido valor ao capital humano, a utilização de exemplos de maneira inadequada, sem adaptações da situação atual da empresa. Além disto, explica-se sobre o erro de deixar o controle da qualidade somente para o departamento responsável, sendo que ela deve estar bem difundida na empresa como um todo, para todos os funcionários e a utilização das ferramentas de qualidade sem a mudança da filosofia da empresa e sem a adequada participação da administração.

Outro importante pesquisador na área de qualidade citado por Petrocchi e Bona (2003) é Philip Crosby. Segundo o autor, o grande mérito de Crosby foi “derivar a atenção, no controle de qualidade, dos equipamentos para os seres humanos” (PETROCCHI E BONA, 2009, p. 309). Além disto, foi o criador de 14 passos para a qualidade, que são objetivos que nunca vão terminar, ou seja, é preciso buscá-los constantemente. Sendo eles:

- 1) A necessidade do compromisso por parte da gerência;
- 2) A criação de uma equipe responsável pela inserção dos conceitos de qualidade dentro da empresa;
- 3) A medição de qualidade através de sistemas de apoio;
- 4) Compreender os custos para o desenvolvimento dos trabalhos da empresa de maneira não planejada;
- 5) Conscientizar todos os funcionários da empresa sobre a importância da qualidade e as formas de atingi-la, buscando sempre a comunicação para o melhor desenvolvimento dos projetos, já que todos devem sentir vontade de trabalhar dentro da perspectiva da qualidade;
- 6) A criação de ações corretivas para os eventuais problemas;
- 7) A preparação para o novo padrão a ser atingido;
- 8) O treinamento para os funcionários já que é preciso muita habilidade para ser rápido, criativo para enfrentar situações, não perder a calma e não ter medo de correr riscos calculados. O funcionário deve conhecer a filosofia e as características do estabelecimento, além de ter consciência da importância de se auto avaliar e assumir responsabilidades;
- 9) O início do processo para a busca pela qualidade;
- 10) A definição dos objetivos a serem atingidos;
- 11) A eliminação dos obstáculos;
- 12) O reconhecimento pelo trabalho desempenhado;
- 13) As reuniões entre os responsáveis pela qualidade na organização;
- 14) Começar novamente todo este ciclo de objetivos.

Outra visão para a qualidade citada por Petrocchi e Bona (2003) é a de Armand Feingenbaum, que diz que a qualidade é “o que o comprador diz que é” (PETROCCHI E BONA, 2009, p. 313). Este pesquisador afirma que para administrar uma empresa com qualidade é preciso descobrir como satisfazer o cliente, ter preços competitivos e dar maior satisfação para os funcionários. Desta forma, a percepção, formada a partir da comparação entre a situação atual e a vivência, é tão ou mais importante do que a realidade. É importante avaliar bem a oferta e trabalhar seus aspectos objetivos e subjetivos, buscando mudar a percepção do consumidor com relação à qualidade. Além disso, definir os segmentos de demanda para os quais a empresa acha necessário levar qualidade e compreender suas características, leva à identificação dos concorrentes.

Assim, pode-se perceber a importância de um sistema de qualidade bem projetado para o desenvolvimento dentro da empresa, buscando a satisfação de seus clientes. Alvarez (2010) coloca o conceito de qualidade total que deve ser vista de vários ângulos, conforme segue:

1) Visão de cliente: Oferecer um canal de comunicação que funcione devidamente para entender as necessidades e desejos de seus clientes. Sabendo o que os clientes pensam é possível aperfeiçoar os produtos oferecidos;

2) Visão de qualidade: A busca pela qualidade como filosofia da empresa, partindo do que os seus clientes acreditam que seja um produto de qualidade e integrando todos os setores da empresa por esta busca;

3) Visão de prioridade: Após definir os problemas através dos clientes, mercado e administração da empresa, é preciso criar uma hierarquia de resolução destes problemas para fixar um cronograma de objetivos;

4) Visão de fatos e dados: Analisar os dados importantes de maneira estatística para tomar decisões importantes para a empresa;

5) Visão de controle de processos: Buscando a qualidade através do aperfeiçoamento dos processos, e não de uma inspeção no fim deste;

6) Visão do controle por dispersão: Analisar a variabilidade dos processos e entender se são usuais ou esporádicas, para então tomar providências buscando uma variabilidade aceitável dentro dos mesmos;

7) Visão do cliente como processo: Adaptar a visão do cliente tanto para os clientes externos como internos, desenvolvendo o trabalho em equipe;

8) Visão do controle de causas: Entender as causas e não somente os problemas, tomando medidas preventivas;

9) Visão das ações corretivas: Depois de ter analisado a causa dos problemas, é preciso desenvolver ações corretivas de maneira padronizada, para evitar a recorrência destes problemas;

10) Visão das pessoas envolvidas: É preciso buscar a consideração para com as pessoas envolvidas neste processo. Por meio de treinamentos, remuneração adequada, capacidade de desenvolvimento profissional, etc;

11) Visão de alta direção: A nova filosofia da empresa, deve ser passada de cima para baixo. A Administração deve assumir o controle desta nova gestão de qualidade e passar para todos os funcionários. Este novo conceito deve ser passado gradualmente, através de treinamentos, seminários, etc.

Para buscar a qualidade total, Petrocchi e Bona (2003) mostram a eficiência do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Segundo o autor “é o instrumento básico para o processo de mudança em direção à qualidade”. O instrumento é dividido em quatro fases:

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Definir e reconhecer sua importância
	2	Observação	Pesquisar características de forma ampla
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de ação	Estudar plano para bloquear as causas
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Checar se bloqueio foi efetivado
	?	O bloqueio foi feito?	Sim, prosseguir. Não, voltar à etapa 2.
A	7	Padronização	Para evitar a repetição do problema
	8	Conclusão	Refletir sobre o processo. Considerar anomalias pendentes e planejar trabalho futuro

QUADRO 2 - ETAPAS DO CICLO PDCA

FONTE: PETROCCHI E BONA (2003).

Gândara (2004) insere o conceito de qualidade dentro de uma perspectiva dos serviços prestados no trade turístico. Mostra que o fator humano é importante para alcançar esta qualidade, já que é este quem tem contato direto com o cliente.

Dentro da competitividade do setor turístico, a qualidade dos serviços não pode mais ser considerada uma vantagem competitiva, mas deve ser vista como um requerimento básico para qualquer companhia que deseja operar neste mercado. [...] É importante ressaltar que a qualidade é bastante subjetiva, já que é o resultado do relacionamento entre as expectativas dos clientes e suas experiências. Somente clientes satisfeitos podem se tornar leais. O papel do capital humano na qualidade de serviços é fundamental, particularmente no caso do turismo, por ser uma atividade humana em que adquirir um serviço significa adquirir experiências sociais ou sociológicas (GÂNDARA, 2004, p. 85).

Desta forma percebe-se que a qualidade deve ser tomada como uma filosofia a ser atingida dentro de uma empresa. Buscá-la requer comprometimento dos administradores e funcionários. Entendendo que a perfeição não pode ser alcançada, mas deve ser buscada constantemente, por meio do uso de ferramentas específicas.

2.2.2 Ferramentas para a busca da qualidade

Como a prestação do serviço é primordial para a avaliação da qualidade pelo consumidor, Normann (1993, *apud* GIANESI; CORREA, 2007) criou a expressão momentos da verdade. Desta forma, ele define aqueles momentos em que o cliente tem contato direto com a empresa que fornece o serviço. Sendo que estes são os momentos em que o cliente vai formar a percepção de qualidade da empresa. A partir disto, ele criou um ciclo de serviço que representa a sequência destes momentos, sendo que alguns destes momentos são mais importantes do que os outros. Conforme o autor, os momentos iniciais e finais são geralmente os mais impactantes para o cliente.



FIGURA 5 - MOMENTOS DA VERDADE EM UM SUPERMERCADO
FONTE: GIANESI E CORREA (2007)

Gianesi e Correa (2007) explicam que, em cada um destes momentos, o cliente utiliza um critério diferente de avaliação, e por isso é importante conhecer estes critérios utilizados pelos clientes. Através do estudo prévio de diversas outras teorias, os autores identificaram os critérios de avaliação da qualidade de serviços especificamente. Sendo estes:

- Tangíveis: são todas as características palpáveis que os clientes conseguem avaliar. Tem importância relevante, já que são características que o

cliente consegue avaliar antes da prestação do serviço (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 91-92);

- Consistência: ausência de variações entre um serviço e outro. Isto faz com que o cliente já saiba o que esperar do serviço devido a uma prévia experiência ou a experiência de conhecidos (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 92);

- Competência: a empresa precisa ter os conhecimentos técnicos e as habilidades necessárias para o atendimento que o cliente precisa (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 92-93);

- Velocidade de atendimento: levando em consideração tanto o tempo real e o tempo percebido de atendimento (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 93-94);

- Atendimento/Atmosfera: diz respeito à agradabilidade do serviço no processo em que ele participa (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 94);

- Flexibilidade: capacidade de adaptação e mudança buscando atender as necessidades e expectativas dos clientes (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 94-95);

- Credibilidade/Segurança: capacidade de criar um sentimento de confiança no cliente (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 95-96);

- Acesso: facilidade que o cliente encontra ao entrar em contato com a empresa (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 96);

- Custo do serviço (GIANESI, CORRÊA, 2007, p. 97);

Assim, os autores apresentam algumas teorias que ajudam a garantir e manter a qualidade dentro das empresas.

A qualidade total é o primeiro conceito apresentado por Gianesi e Corrêa (2007). Desta forma são listados alguns conceitos básicos desta teoria: todos devem e podem contribuir, todos os custos de qualidade são considerados, os esforços bem direcionados na busca pela qualidade interferem na concorrência, é preciso sempre pensar que existem melhores formas de fazer as coisas e não se contentar com o que temos no momento, é preciso buscar a qualidade durante todo o processo e não somente na inspeção final.

O segundo modelo apresentado é o de cinco falhas (o que os autores chamam de *gap*), criado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (*apud* GIANESI; CORREA, 2007).

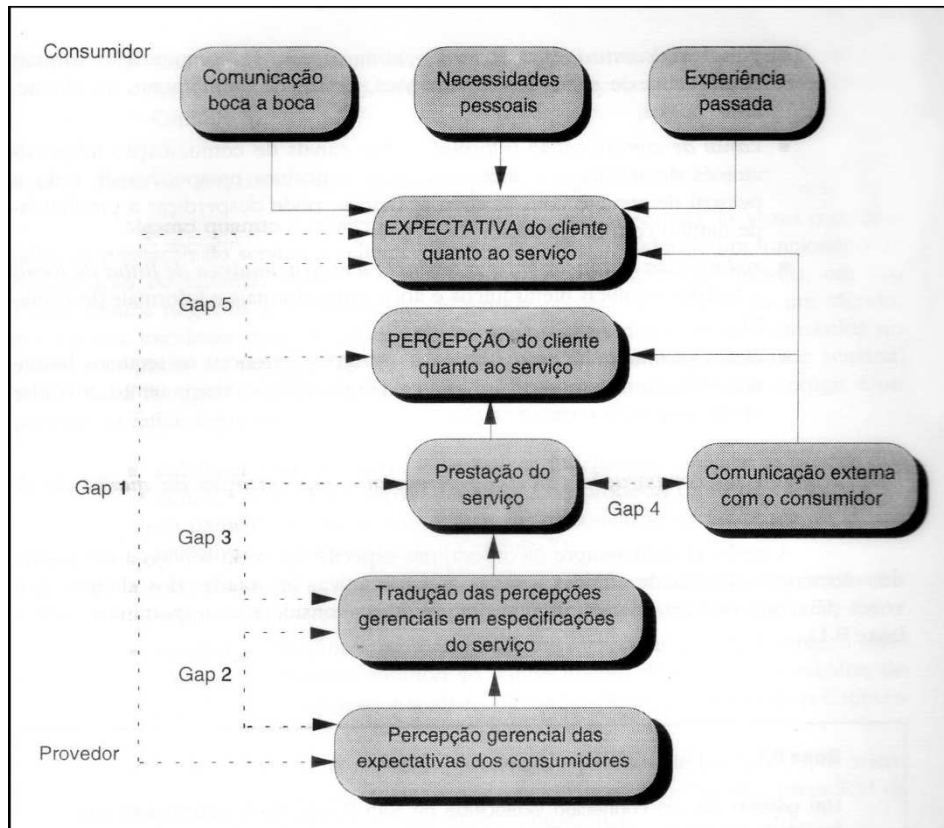


FIGURA 6 - OS 5 GAPS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS
 FONTE: GIANESI E CORREA (2007)

Segundo GIANESI e CORREA (2007), o primeiro *Gap* é a falha na comparação entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial. O *Gap 2* é a falha entre a percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço, neste a empresa deixa de fora do conjunto de serviços algumas especificações importantes para atender as expectativas dos clientes. O terceiro *Gap* é entre as especificações e a prestação do serviço. A quarta falha é entre a prestação de serviços e a comunicação externa com o cliente, esta acontece geralmente quando a propaganda da empresa gera expectativas além do que a empresa é capaz de oferecer aos clientes. A quinta e última falha é entre a expectativa e a percepção do cliente resultante das falhas 1 e 4. Para a análise destes *gaps* GIANESI e CORREA (2007) sugerem uma pesquisa com escala de 9 pontos para avaliar o desempenho da empresa em cada critério. Esta escala foi adaptada do autor Slack (*apud* GIANESI E CORREA, 2007) e vai desde “Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente” até “consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes”.

Outro modelo apresentado por GIANESI e CORREA (2007) é o controle estatístico de processos. Neste, parte-se do princípio de que todo produto ou

prestação de serviços possui uma variação entre resultados. Desta forma, a empresa estabelece uma dimensão aceitável de variabilidade entre os resultados. A partir disto, faz-se o controle estatístico destes resultados através de algumas ferramentas. Em seguida, os autores apresentam o Poka Yoke, sistema que a partir do momento que é identificada alguma falha, a corrige, mas também muda o processo para que esta falha não ocorra novamente. Por fim, Ganesi e Correa (2007) descrevem o ciclo PDCA, ferramenta que já foi abordada neste trabalho.

Com a definição de alguns conceitos e ferramentas de qualidade, é possível se aprofundar nas relações entre a qualidade e as agências de viagens, apresentadas no próximo capítulo.

2.2.3 Qualidade e agências de viagens

A gestão da qualidade dentro de uma agência de viagens possui algumas especificidades. Por se tratar de uma empresa que vende serviços, o atendimento é de caráter essencial para a busca pela qualidade.

A dimensão *atendimento* é fundamental, além de ser conceituada pela entrega no tempo e no lugar certos e nas quantidades solicitadas dos produtos comercializados. E tudo isso com cortesia e disposição para servir. Afinal, não são as paredes, ou os móveis, ou a decoração da agência que vão atender o cliente. Mas a equipe que trabalha lá. E é dessa equipe que vem a qualidade do atendimento (PETROCCHI; BONA, 2003, p. 24).

Tomelin (2001) explica que para atingir a qualidade em uma agência de turismo é preciso entender sua responsabilidade como distribuidora de todos os serviços turísticos que o cliente possa comprar. Desta forma, a qualidade do hotel, dos traslados, dos tours, das companhias aéreas, etc. recaem sobre a agência de viagens que vendeu estes serviços.

Segue figura que exemplifica esta responsabilidade dentro da compra de um pacote turístico:

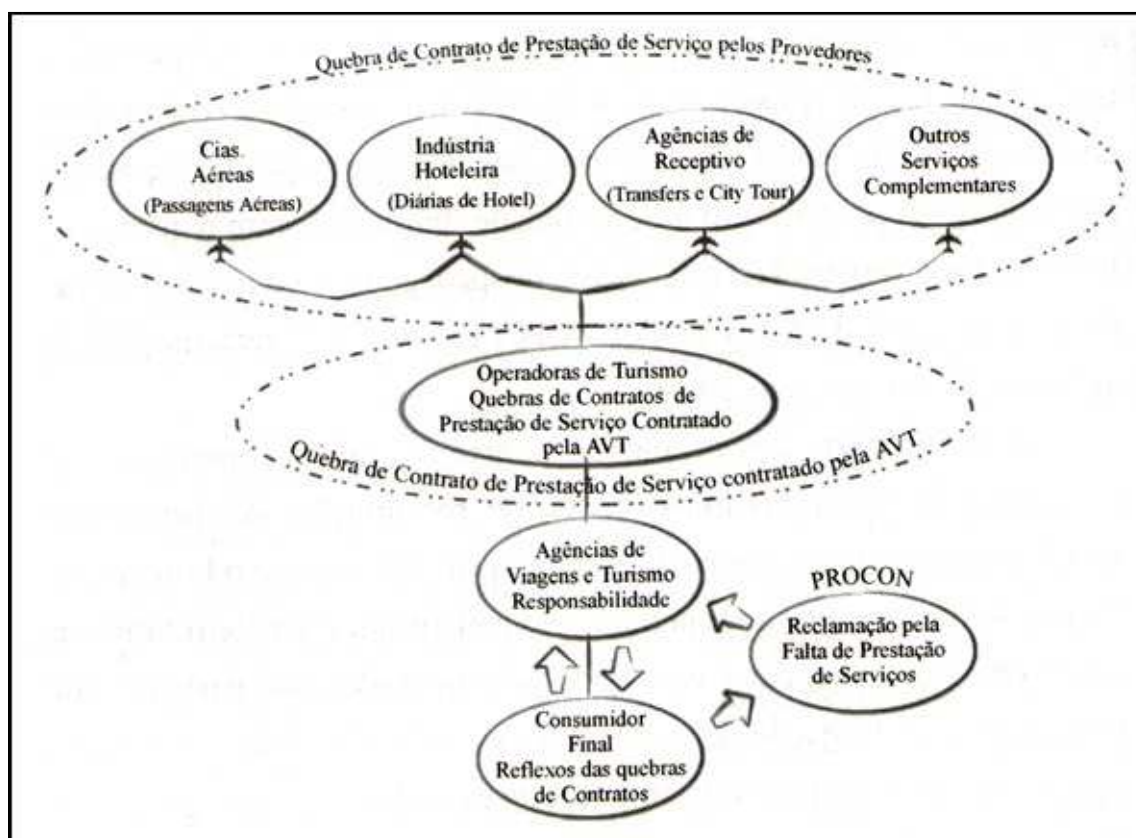


FIGURA 7 - RESPONSABILIDADE DA QUALIDADE NAS AGÊNCIAS DE VIAGENS
 FONTE: TOMELIN (2001)

Dantas (2002) insere o enfoque dos agentes de viagem como precursores fundamentais da qualidade dentro de uma agência de viagens. Segundo o autor, este é o profissional que passa todas as informações dos produtos e aconselha seus clientes, além de também prestar assessoria e consultoria atualmente. São eles que possuem um relacionamento direto com o cliente, por isso precisam ser devidamente treinados em todos os aspectos, buscando o atendimento personalizado.

A profissão do Agente de Viagens baseia-se na confiança; de um lado, a confiança dos viajantes, que geralmente pagam adiantado ou conta a simples garantia de serviços (um produto) que não veem, cuja qualidade seria difícil de julgamento a posteriori; confiança dos fornecedores (empresas de transporte e hotéis) que fornecem seus serviços a crédito para pessoas que não são diretamente proprietárias e que aceitam reservas normalmente sem mesmo garantias de uma taxa mínima de ocupação (WAHAB, apud DANTAS, p. 47).

Desta forma, é perceptível a importância da qualidade dentro das agências de viagens. Através desta agência, o cliente terá todas as informações de sua

viagem, gerando então impacto em todos os outros serviços que serão prestados dentro desta cadeia de mercado.

O mapeamento e padronização de processos dentro de uma agência de viagens facilita todo o trabalho na empresa que busca por esta qualidade. Identificando desta maneira as eventuais falhas que a empresa pode cometer com seu cliente por não ter procedimentos estruturados.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Neste capítulo, serão abordados os conceitos de gestão e mapeamento de processos, além de sua utilização para a melhoria de qualidade dentro das empresas. Conforme se percebe, este mapeamento é fundamental para a análise situacional da empresa e posterior sistematização dos processos dentro dos preceitos da gestão de qualidade. Antes de entender o que é a gestão de processos é preciso conceituar processo.

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. [...] É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação (DAVENPORT, *apud* VALLE; OLIVEIRA, 2012, p. 8).

Percebe-se, então, que os processos são as atividades de uma empresa organizadas de maneira estruturada. Já Baldam *et al.* (2012, p.19) define processo como “um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas”. Ou seja, toda a estrutura de atividades que são realizadas dentro de uma empresa desde o começo até o término de algum procedimento.

O gerenciamento desses processos é importante para a empresa, pois deixa de tratá-la de forma departamentalizada e passa a entender o processo como responsabilidade de todos (ARAUJO, GARCIA, 2011). Segundo Baldam *et al* esta visão pro processos busca entender o processo como um todo, não definindo tarefas exclusivamente para departamentos dentro de uma organização. Desta forma, é

possível utilizar serviços de todas as áreas dentro da empresa, em busca de um objetivo.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a departamentalização gera ineficiência devido à estrutura organizacional da empresa. Desta maneira, a gestão de processos vem ajudar, inter-relacionando todas as atividades e necessidades dentro da empresa, sem se preocupar em dividir as atividades por departamento.

Dentro desta gestão, o mapeamento ou modelagem de processos é ferramenta inicial para a adequação destes processos na empresa. Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a modelagem é a representação dos processos de maneira gráfica que permita o entendimento de todos os funcionários da empresa.

O autor ainda apresenta alguns métodos de modelagem como o BPMN (*Business Process Management Notation*) ou o Fluxograma. A partir da modelagem dos processos através de técnicas adequadas é possível adaptá-los de maneira adequada à empresa e por fim criar um manual dos processos.

Sobre este mapeamento ou modelagem de processos, Valle e Oliveira (2011, p. 39) esclarecem seu objetivo, já que:

viabiliza a consolidação do conhecimento e a formulação de mudanças estruturadas de forma a garantir o cumprimento da missão organizacional e o atendimento das estratégias empresariais necessárias ao sucesso em seu ramo de atuação.

Os autores também mostram que a gestão de processos dentro de uma empresa deve começar pelo mapeamento de seus processos, desta maneira Valle e Oliveira (2011) adaptam o ciclo PDCA para a melhoria contínua dentro do conceito de mapeamento de processos:



FIGURA 8 - CICLO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
 FONTE: VALLE E OLIVEIRA (2011)

Valle e Oliveira também apresentam uma metodologia para a análise destes processos. Sendo designadas as seguintes fases:

- Preparação para a análise dos processos;
- Seleção do processo a ser otimizado;
- Identificação das melhorias a serem implementadas;
- Implementação do processo otimizado.

Assim, com o mapeamento dos processos é possível identificar os erros de procedimentos no dia-a-dia, buscando melhores maneiras de usá-los. Esta ferramenta traz uma visão geral da empresa, podendo então buscar continuamente a qualidade dentro de um ciclo bem definido. Por meio deste mapeamento de processos é possível posteriormente criar um manual com todos os processos importantes dentro da empresa, buscando sempre a padronização para qualidade.

Flieb e Kleinaltenkamp (2004) apontam a importância dos clientes no processo de serviços, pois sem um, o outro não existiria. Antes mesmo da empresa começar a pensar na produção do serviço, é preciso entender todos os requerimentos e necessidades dos clientes. Assim, os autores dividem os processos dos serviços em dois estágios. O primeiro refere-se ao potencial do provedor dos serviços, desde bens materiais até a sua equipe de trabalho. O segundo estágio é onde o cliente entra sendo necessário integrá-lo no processo, são os fatores externos que influenciam a empresa. Além do cliente os fatores externos podem ser

leis, informações, objetos, etc. A integração destes dois estágios constitui o processo do serviço.

Akgun, Keskin e Byrne (2009) inserem um novo elemento além dos já citados pelos outros autores nas características de uma empresa de serviços. Além de fatores como tecnologia, marketing e clientes que podem interferir nos processos e formas de inovação das organizações, os autores apontam a capacidade emocional da organização como fator importante. A capacidade emocional de uma organização é “a habilidade de uma empresa de perceber, entender, monitorar, regular e utilizar das emoções dos seus funcionários e de manifestá-las nas rotinas e estruturas da organização”. (HUY, 1999, *apud* AKGUN, KESKIN, BYRNE, 2009, p. 104, tradução livre).

Assim, os autores explicam que é importante considerar as emoções na definição dos processos da empresa buscando inovação organizacional. Também afirmam que os fatores externos afetam a capacidade emocional das organizações, fazendo com que em diferentes ambientes apresentem diferentes formas de adaptar a gestão emocional.

Dessa forma, para que seja possível analisar os processos dentro de uma empresa de serviços Giansi e Corrêa (2007) apresentam um modelo chamado FPS (Fluxo de Processo do Serviço). Os autores explicam que primeiramente é preciso identificar todos os momentos da verdade relacionados aos clientes, e então mapear estes processos, tanto de *front-office* quanto aos processos de apoio que interferem neste momento. Depois disto, colocam que é preciso entender quais são os processos considerados como críticos pelos clientes para então definir as mudanças e decisões chave em busca da qualidade. A seguir, um diagrama exemplificando o mapeamento destes processos:

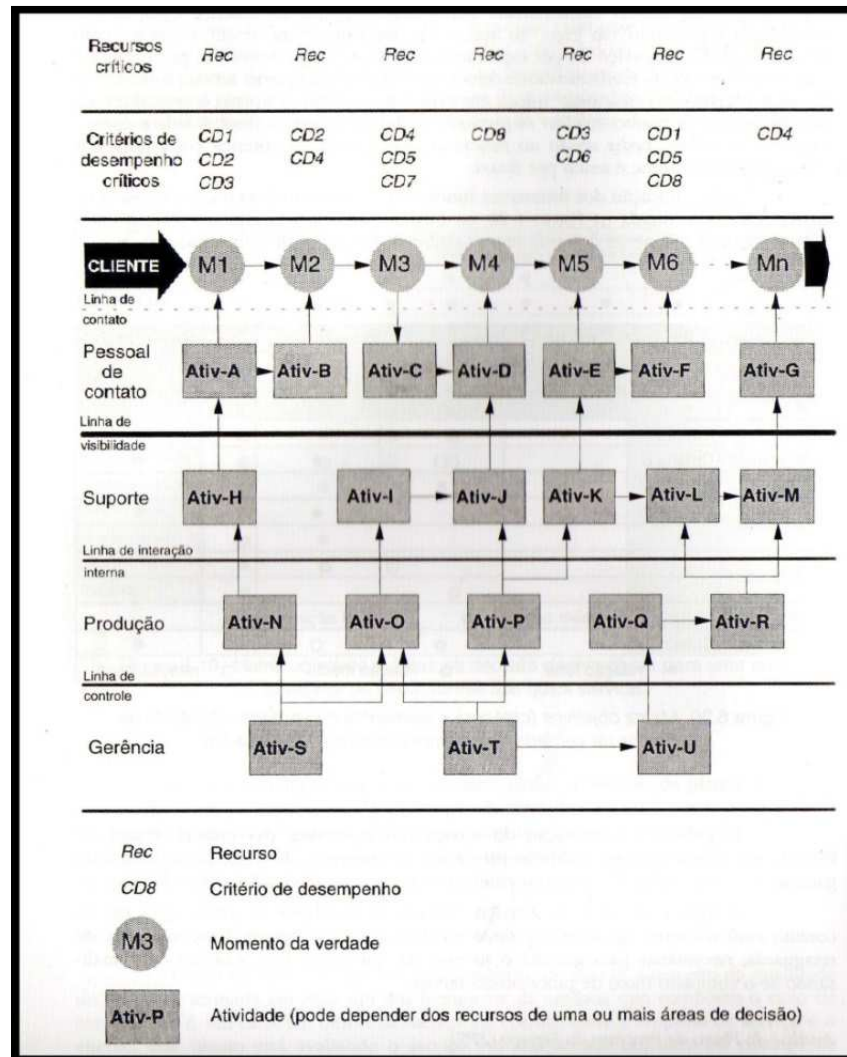


FIGURA 9 - FLUXO DE PROCESSO DO SERVIÇO
 FONTE: GIANESI E CORRÊA (2007).

Com esse mapeamento dos processos, é possível compreender e analisar a situação da gestão de qualidade dentro de uma agência de viagens, para que então possam ser tomadas as devidas providências e mudanças.

O próximo capítulo então foi escrito para buscar um melhor entendimento do mercado das agências de viagem analisado neste trabalho e de seus processos.

2.4 AGÊNCIAS DE TURISMO

Neste tópico serão abordadas as definições de uma agência de viagens e turismo, além de suas tipologias, estruturação, marketing, clientes, aspectos administrativos e financeiros, de atendimento e venda.

2.4.1 Definição de agências de turismo

Conforme o artigo 27 da Lei Geral do Turismo (BRASIL, 2008) a agência de turismo é “a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente”.

Muitos autores colocam que esta definição não transcreve totalmente a situação atual do mercado turístico. Assim, é importante entender outras definições encontradas para estas empresas. Braga (2007) utiliza da definição e diferenciação principal entre operadoras e agências de viagens, embasado na Lei do Turismo brasileira. Desta forma, a organizadora coloca que existem dois tipos de agências de turismo:

- Operadoras turísticas: produtoras de pacotes turísticos. Tem como objetivo principal a elaboração do produto turístico;
- Agências de viagem: distribuidoras do produto, intermediários entre os fornecedores e o cliente final (turista).

Estes conceitos serão utilizados já que são nomenclaturas decretadas pelos órgãos federais. Desta forma, as agências de turismo no Brasil podem ser encontradas de duas formas. Primeiramente como atacadista do setor de viagens, desenvolvendo roteiros turísticos, encontrando novas parcerias e fazendo novos acordos com os fornecedores locais nacionais e internacionais, sendo as operadoras. A segunda forma de agência de turismo é a Agência de Viagens que serve como canal de distribuição destes produtos e tem o contato diretamente com o cliente final.

Para esse estudo, o enfoque foi dado às agências de viagem, já que é a classificação onde a empresa usada como objeto de estudo deste projeto se enquadra dentro de questões jurídicas.

As agências de viagens são um elemento do mercado turístico que funciona como agregador de serviços. São elas que transformam destinos turísticos e diversos equipamentos em produtos, atuando na produção e distribuição de bens e serviços turísticos e ofertando isso aos possíveis consumidores (BRAGA, 2007, p.19).

Petrocchi e Bona (2003) inserem outro importante papel de uma agência de viagens, além da distribuição desses produtos. Essa outra finalidade em uma agência de viagens vem se tornando cada vez mais importante atualmente. Com o advento da internet, os clientes possuem muita facilidade para acessar e fazer um acordo com os fornecedores locais diretamente. Dessa forma, a consultoria de viagem em uma agência é elemento primordial para que esta atividade continue existindo. Assim, o estudo e conhecimento dos destinos turísticos precisam ser bastante incentivados para que os agentes de viagens ganhem experiência e possam atender a sua demanda turística.

As agências de viagem são prestadoras de serviço, assessoram os clientes para a formatação de viagens das mais variadas formas. Para Beni (2002) as agências de viagens facilitam e resolvem os problemas que os turistas possam ter com a organização de suas viagens. Ou seja, além da consultoria de viagens, é preciso que o agente de viagens esteja pronto e disponível para resolver os eventuais problemas que possam ocorrer em uma viagem, da forma mais rápida e correta possível. Partindo destes princípios, o agente de viagens precisa entender e identificar as necessidades e desejos de seus clientes para atendê-los corretamente.

Por isso, Tomelin (2001) coloca uma forte característica das agências de viagem, a de ser o principal segmento da atividade turística que identifica e se preocupa com as necessidades dos turistas. Ou seja, para sobreviver no mercado atual “os agentes de viagens devem ressaltar a importância do trabalho que exercem, agora não mais como simples emissores de passagens e excursões, mas como provedores de informações e serviços especializados.”, conforme informa Flecha e Da Costa (2004, p. 55).

Dessa forma, é possível ver que as antigas conceituações de agências de viagem, onde era somente necessária a venda de produtos estão se tornando cada

vez mais errôneas no mercado atual, onde os roteiros especializados e individuais estão tomando grande parte da parcela do mercado. Segundo Lago e Cancellier (2005, p. 501):

Para as agências de viagens competirem no mercado atual é preciso agir rápido para identificar as novas oportunidades, mas também é preciso poder de negociação, pois com a concorrência global e a profissionalização da atividade, dificilmente haverá espaço para o agente de viagens amador que “adora viajar”.

A segmentação turística e especialização das agências em determinados mercados e demandas tem se tornado grande aliada para a sobrevivência das agências de viagens no mercado atual. Os clientes com a facilidade de conseguir informações sobre os destinos turísticos se tornam cada vez mais exigentes. Desta forma, o agente de viagens precisa estar preparado, e a especialização e segmentação pode ser uma forma de conseguir adequar as necessidades destes clientes.

2.4.2 Tipologia de agências de viagens

A partir da necessidade de segmentação pode-se encontrar algumas formas de divisão do mercado das agências de viagens. Segundo Petrocchi e Bona (2003), estas empresas podem ser divididas pelo produto que desejam vender ou pelo nicho de mercado que querem atingir, conforme segue:

- Localização e segmentação: essas agências são diferenciadas pela região onde atendem os clientes ou pelo tipo de segmento de mercado que desejam atender.
- Agências corporativas: atendem o mercado de empresas.
- Agências generalistas: comercializam todos os tipos de produto, conforme às necessidades dos clientes.
- Agências especializadas: agências que especializam em determinado nicho de mercado ou tipo de destino ou turismo.

Braga (2007) classifica as agências de viagem da seguinte maneira do ponto de vista do relacionamento comercial:

- Agências representantes: empresas que atuam para representar outras em um determinado espaço geográfico.

- Agências distribuidoras: Atuam como atacadistas, comprando uma alta quantia de produtos de um fornecedor conseguindo descontos, e repassando estes produtos para empresas de menor porte.

- Agências vendedoras: atuam como varejistas vendendo os produtos dos fornecedores para o consumidor final, além de prestas um serviço de assessoramento de viagens para os clientes.

Em uma perspectiva de características de viagens Braga (2007) subdivide as agências de viagem da seguinte maneira:

- Agências especializadas em viagens de lazer: atendem clientes individuais ou por pacotes que geralmente buscam as empresas para viagens de férias, passeios, etc.

- Agências especializadas em viagens de negócios: atendem pessoas jurídicas.

Segundo Tomelin (2001), a legislação brasileira sobre agências de turismo não contempla a situação encontrada na prática. Por isso o autor sugere uma divisão da seguinte maneira:

- Agências de viagens detalhistas: Não formatam seus próprios produtos, mas vendem roteiros de viagens já estruturados por outras empresas, como as maioristas ou *tour operators*;

- Agências de viagens maioristas: Tem por objetivo formatar os produtos que serão vendidos pelas agências detalhistas;

- Agências de viagens *tour operators*: Diferenciam-se das maioristas por confeccionar produtos utilizando seus próprios equipamentos e operadoras locais. O autor salienta que no Brasil, as maioristas e *tour operators* se confundem.

- Agências de viagens receptivas: São agências que atuam exclusivamente com o turismo receptivo, prestando serviço para operadoras, agências e até mesmo diretamente para o cliente final.

- Agências de viagens e turismo consolidadoras: Empresas que consolidam seus serviços juntamente com as companhias aéreas para a venda de e-tickets para as agências que não tem credencial para este tipo de atividade.

- Agências de viagens e turismo escola: Empresas que são formadas a partir do curso de turismo em instituições de ensino superior. Objetivam o desenvolvimento das habilidades de seus alunos através da prática.

Com essas tipologias, é possível estruturar as agências de viagem da forma mais adequada ao seu segmento turístico, buscando sempre atender as necessidades e desejos de seus clientes.

2.4.3 Estruturação de uma agência de viagens

Conforme Petrocchi e Bona (2003), a agência deve se organizar levando em conta o seu dimensionamento. Dessa forma, enumeram seis funções essenciais em uma agência de viagens: funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas. Dentro destas funções, algumas utilizam de serviços terceirizados em muitos casos, como assessorias jurídicas e de contabilidade como exemplo.

Os autores também colocam que a estrutura contém dois tipos de órgãos: os de linha e os de apoio. Sendo os de linha a prestação de serviços ou *front office* e os de apoio a atividade-meio ou *back office*. Além disso, colocam que as funções do administrador devem estar presentes em todos os departamentos e funções da empresa, visando alta qualidade. Como exemplo básico de estruturação organizacional de uma agência de viagens, os autores sugerem da seguinte maneira:

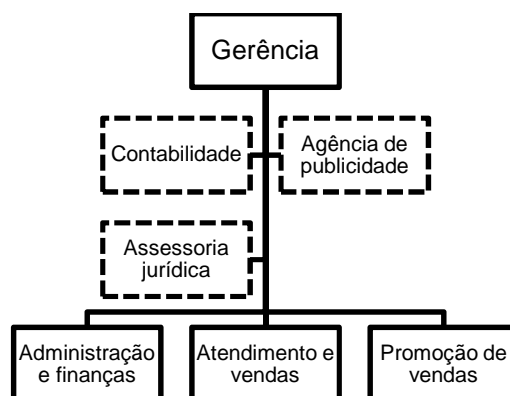


FIGURA 10 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS.
FONTE: BRAGA (2007).

Com relação às funções e departamentalização dentro da agência de viagens, Braga (2007) os divide em: departamento administrativo-financeiro e departamento comercial.

- Departamento administrativo-financeiro: se subdivide em gestão estratégica, gestão fiscal e contábil, gestão de pessoal, gestão financeira e gestão jurídica.

- Departamento comercial: se subdivide em gestão de marketing, gestão de vendas e atendimento, gestão de contas e gestão de operação.

A organizadora também destaca a importância da definição de um organograma hierárquico na empresa e relata também a importância de fluxogramas que descrevam os processos da agência.

Para uma adequada estruturação de uma agência de viagens, Tomelin (2001) coloca que é preciso que a agência entenda sua tipologia e os serviços turísticos que pode utilizar para a venda de seus produtos.

Dessa forma, o autor sugere o seguinte quadro para identificação dos serviços primordiais prestados na agência:

Função Tipológica	Matriz de serviços
Agência de viagens e turismo receptiva	Receptivo: Transfer in/out, hotéis, aeroportos e rodoviárias; Vendas: City tour, sightseeing, shows, jantares, passeios de barco e ingressos para visitação em centros de lazer; Rodoviário: Contratação de transportes rodoviários, ônibus, vans e mini-vans.
Agência de viagens e turismo detalhista	Vendas doméstico nacionais: Vendas de pacotes, excursões, bilhetes aéreos e serviços complementares; Vendas doméstico internacionais: Vendas de pacotes, excursões, hotéis, bilhetes aéreos e serviços complementares; Contas correntes: Atendimento exclusivo a clientes correntistas; Grupos e operações: Operação e cotização de pacotes e excursões nacionais e internacionais; Eventos: Captação de eventos, meeting, atendimento a congressistas; Financeiro Contábil: Cobranças e emissão de faturas.
Agência de viagens e turismo escola	Pré-estágio e Ambientação Profissional: Programas e cursos para o mercado profissional, treinamento em áreas administrativas-gerenciais e programas de trainee.
Agência de viagens e turismo consolidadoras	Emissão nacional: Atendimento e cotização de tarifas, reservas e emissão; Emissão internacional: Atendimento e cotização de tarifas, reservas e emissão.
Agência de viagens e turismo maioristas	Todos os serviços descritos acima e: Operações nacionais: Locação e contratação de transportes, charters, hotéis e serviços terrestres; Operações Internacionais: Locação e contratação de transportes, charters, hotéis e serviços terrestres.
Agência de viagens e turismo <i>tours operators</i>	Operação de serviços próprios com sub-contratação ou não de transportes e ou locações, (charters, fretamentos e outros).

QUADRO 3 - MATRIZ DE SERVIÇOS
FONTE: TOMELIN (2001).

A partir da identificação de seus serviços principais, a agência de viagens pode se estruturar conforme a sua necessidade, visando sempre atender o consumidor da melhor maneira possível por meio da intermediação de serviços.

2.4.4 Intermediação nas agências de viagens

A intermediação entre o cliente final e o fornecedor de serviços locais é a principal atividade dentro da agência de viagens, já que são distribuidoras dos produtos. Aproximando desta forma quem procura fazer a viagem com a rede de produtos disponíveis no destino escolhido. Para isso, as agências de viagens precisam ter contratos com os fornecedores, para que possam utilizar destes produtos da maneira mais prática e viável possível.

Braga (2007) insere três conceitos dentro desta mediação praticada pelas agências de viagem. O primeiro é o conceito de intermediação, sendo esta aproximação que a agência desenvolve entre o fornecedor local e o cliente final.

Assim, no caso da distribuição no turismo, a comercialização de um *Resort* no Caribe ou de um navio que oferece Cruzeiros Marítimos no Mar Mediterrâneo só pode ser efetivada aos clientes no mundo por meio dessas empresas autônomas que são fundamentais na medida em que facilitam a penetração, promoção, divulgação e comercialização de produtos em geral, tornando-os acessíveis ao consumidor final (BRAGA, 2007, p. 47).

O segundo é o processo de desintermediação, gerado pela crise em que o mercado das agências passa atualmente, após a criação da internet. Com a facilidade de comunicação entre o cliente e o fornecedor local, gerada pela globalização, as agências de viagem começaram a perder sua identidade de intermediação entre estes fatores, passando agora a ter que se especializar cada vez mais e ser expert no que vende, já que as informações estão facilmente acessíveis para os clientes. Além disto, quando os fornecedores locais vendem diretamente para o cliente, não precisam comissionar as agências, o que corta custos operacionais. A agência fica com um papel importante de consultoria de viagens, e deixa de ser somente uma intermediadora.

Por fim, essas empresas precisam cobrar uma taxa de serviço do cliente, já que o comissionamento dos fornecedores locais é uma prática em decadência. Dessa forma, é utilizada cada vez mais a prática de cobrança de *fees* por estas agências. O advento da internet tem grande participação na desintermediação já que permitiu uma facilidade maior de comunicação entre a agência e o fornecedor local. Principalmente através do e-mail e de portais de reservas destes fornecedores.

O ultimo é o processo de reintermediação, alternativa encontrada por muitas agências para vencer esta crise. Por exemplo, com a fusão de pequenas empresas, associações de agências, franquias, grandes corporações no turismo como a operadora brasileira CVC e a cobrança de *fees*.

Segundo o FAVECC (apud Braga) o conceito de fee é o de

Um sistema de remuneração baseado em prestação de serviços, cujos valores variam de acordo com o volume e a complexidade do atendimento, criteriosamente analisados. Na prática, as agências de viagens, especializadas em contas comerciais, são remuneradas pelos clientes com base nos custos diretos e indiretos da operação (FAVECC apud BRAGA, 2007, p. 52).

O autor também divide estas taxas da seguinte maneira:

- Taxa por transação (remuneração sobre transação efetuada);
- Taxa de administração (remuneração sobre custos diretos e indiretos mais porcentagem de lucro);
- Taxa fixa (valor fixo pré-estabelecido com o cliente);
- Taxa de sucesso (taxa sobre metas, vindas de um plano de economia traçado com o objetivo de diminuir custos de viagens para os clientes);
- Remuneração sobre medida (combinando as várias formas de taxas para adequar melhor ao cliente).

A intermediação se torna muitas vezes vantajosa para todos os envolvidos, já que como a agência possui vários fornecedores em que pode encontrar o produto, podendo verificar desta forma quem possui as condições mais adequadas para seu cliente. No entanto, esta também vem trazendo alguns problemas para o mercado de agências de viagem. Muitas vezes acabam entrando nesta rede de fornecedores muitos intermediadores até que chegue ao cliente final. Por exemplo, um cliente que vai até a agência pedir uma viagem para o Uruguai, que conseqüentemente pede a viagem para uma operadora de viagens no Brasil, que pede os serviços para uma

operadora de viagens do Uruguai que por fim solicita os serviços para um receptivo local. Somente neste pequeno exemplo podemos ver 5 participantes desta rede, o que acaba deixando o produto final mais caro e dificultando a comunicação com o receptivo local.

Para Tomelin (2001), a Internet facilitou para que o cliente tivesse contato direto com o fornecedor local, por isso cada vez mais as agências estão entrando com um maior foco em consultorias de viagens, vendendo este serviço para seu cliente final. Além disto, com a facilidade de comunicação entre cliente final e fornecedor, o comissionamento antes com valores maiores e amplamente utilizados pelos fornecedores, agora vem diminuindo cada vez mais de frequência, fazendo com que as agências de viagem precisem cobrar taxas em serviços vendidos para seus clientes.

As agências/agentes estão tendo de passar da posição de parceiras/parceiros dos provedores (como distribuidores exclusivos) para serem apenas mais um de seus novos distribuidores. Desta forma, precisam assumir uma posição comercial no mercado de viagens, passando para prestador de serviços ao consumidor final, no sentido de consolidados/consultor. Do comissionamento via provedores, passam a cobrança de taxas de reintermediação como honorários por serviço prestado ao cliente, valorizando a personalização do serviço, evitando a impessoalidade (TOMELIN, 2001, p.85).

Uma agência de viagens é bastante importante para os trâmites de reservas, documentos, comunicação com o fornecedor local, pagamento com melhores condições para o cliente, além da consultoria prestada. Apesar disso, se utilizar de muitos intermediadores acaba perdendo consumidores devido principalmente ao preço elevado. Sendo assim, é possível observar uma crescente adequação das agências de viagens para que possam entrar em contato diretamente com o receptivo local ou a operadora de viagens do outro país, havendo assim uma desintermediação dos serviços prestados.

Assim, “o fator mais significativo que irá separar vencedores de perdedores será a maneira proativa como as empresas potencializarão suas forças na Internet aumentando a eficiência e adicionando valor para o cliente” (FLECHA E DA COSTA, 2004).

Percebe-se que as agências de viagens tem papel importante na divulgação e intermediação entre o consumidor final e os serviços do destino de viagem.

Portanto, é necessário entender o papel primordial do marketing dentro das agências de turismo.

2.4.5 Marketing em agências de viagem

Braga (2007) explica sobre a importância da utilização do Marketing em uma agência de viagens, com um mercado cada vez mais competitivo. Coloca também que para se diferenciar no mercado as empresas precisam estabelecer as fatias do mercado que desejam atender e então caracterizar a empresa a partir do estudo dos 4 Ps do Marketing, conforme segue:

- Produto: Elaboração dos pacotes turísticos.
- Preço: Os preços devem ser definidos levando em consideração a concorrência, os custos fixos e variáveis e também os critérios da agência de viagem, levando em consideração a qualidade dos produtos ofertados.
- Promoção: A organizadora coloca as principais formas de divulgação de uma agência de viagem, sendo elas os folhetos, a mala-direta (geralmente entregue pelo correio, com mensagens diretas e marcantes, recomendável de que mande de 3 em 3 meses para criar uma imagem duradoura da empresa), telemarketing, internet (*e-mail* e *sites*), publicidade, promoções e eventos, assessoria de imprensa, merchandising, patrocínio e relações públicas.
- Ponto de venda: A agência deve se preocupar com a localização física de sua empresa, buscando sempre atender da melhor forma seu público alvo.
- Pós-venda: Procurar saber a análise do cliente com relação aos serviços prestados depois da viagem. A agência de viagens deve sempre medir os índices de satisfação e insatisfação com seus serviços, através de feedback, questionários de avaliação, etc.

A autora também afirma que depois da caracterização da agência por meio dos 4 Ps é preciso estabelecer uma segmentação de demanda turística definindo o mercado que desejam trabalhar, a fim de conhecer cada vez melhor e atender as expectativas e necessidades de seus clientes. Após a definição da segmentação a autora salienta que é preciso definir o posicionamento da empresa, criando uma

imagem e à diferenciando das outras agências de viagem. Desta forma, é preciso criar uma estratégia competitiva de diferenciação com as outras empresas.

A segmentação é a divisão da demanda em grupos com características semelhantes, dessa forma é mais fácil atingir as pessoas promovendo o produto de uma maneira específica para o seu segmento.

Segundo Cobra (2001) A segmentação pode ser feita *a priori* ou a partir de respostas do consumidor, sendo que a segmentação *a priori* nem sempre tem resultados corretos quanto a sua demanda.

A segmentação de mercado em turismo é a base do sucesso estratégico. Os agrupamentos de clientes permitem formular estratégias que falem ao coração e ao bolso do turista. A empresa do setor de turismo e hospitalidade deve conhecer melhor seu cliente do que ele próprio. (COBRA, 2001, p. 174).

Oliveira (2007) estabelece os benefícios que a segmentação pode trazer, sendo eles:

- A priorização das oportunidades fazendo com que a empresa consiga focar num mercado específico, percebendo as mudanças de comportamento e oferecendo produtos adequados;
- Permite que a empresa consiga vislumbrar melhor suas oportunidades identificando com mais profundidade as necessidades e desejos de seus consumidores;
- O ajustamento da oferta: identificando melhor a demanda é possível conformar melhor o produto;
- Após a formatação mais adequada do produto é possível então ajustar adequadamente o orçamento da empresa.

Segundo Cobra (2007) existem três procedimentos para a segmentação de mercado. O primeiro passo é a pesquisa de mercado identificando as características mais comuns na demanda. O segundo passo é a análise dos dados obtidos identificando quais são as necessidades e desejos do consumidor. O último passo é o estudo da lucratividade de cada segmento.

Após o estudo de mercado a empresa precisa construir suas propostas de marketing pensando em qual imagem ela quer passar para o seu consumidor. Declarando assim seu posicionamento de produto.

Como parte do processo de segmentação a escolha do mercado-alvo, a empresa tem que esgotar a análise de cenários, ou seja, deve examinar a seguinte pergunta: se buscarmos esse segmento, de que forma o abordaremos e como gostaríamos que os compradores potenciais nos vissem? A resposta deve ser formalizada numa declaração de posicionamento que especifique a posição que a empresa deseja ocupar nas mentes dos clientes-alvo. (SILK, 2007, p. 19-20).

Dessa forma a segmentação é extremamente importante para o marketing, pois permite analisar profundamente as necessidades e desejos de seus consumidores, formatar o produto de forma adequada e, ainda, possibilita um posicionamento da empresa sobre seu produto.

A segmentação, nesse caso, é a base de toda a estratégia de marketing, porquanto primeiro se segmenta o mercado em grupos homogêneos de consumidores, escolhem-se aqueles grupos que oferecem melhores condições para serem atendidos com o tipo de serviço ou produto em que a organização é, ou pretende ser, especializada, de modo a atender às necessidades e desejos desses grupos específicos de consumidores. Em seguida posiciona-se o produto ou serviço, de forma a expressar suas diferenças e benefícios, para então decidir-se estrategicamente a melhor maneira de comunicar àqueles consumidores que suas necessidades podem ser, provavelmente, mais bem atendidas por esta organização. (VEIGA-NETO, 2007, p.1).

Com as mudanças no comportamento dos consumidores, é necessário cada vez mais um marketing individual, que atenda perfeitamente todas as necessidades e desejos do consumidor. Para isso é preciso um intenso processo de estudo sobre a demanda, posicionando-se de forma adequada. Como importante estratégia para o incentivo às vendas, esse tipo de marketing é cada vez mais demandado pelo consumidor.

Após a agência passar por este importante processo de segmentação, Braga (2007) relata a importância do diagnóstico da empresa e sugerem que seja feita uma análise SWOT do caso. Dessa forma, é possível traçar um cenário futuro da empresa, para que se prepare para possíveis problemas e reestruturações que possam ocorrer no futuro.

Sobre Marketing de Relacionamento, Braga (2007) comenta da importância deste conceito para agência de viagens, em um mercado que esta em constante mudança; principalmente com a facilidade que a internet gerou para a compra direta com os fornecedores, traçar estratégias de fidelização de clientes é de fundamental importância. Além disto, a pesquisadora enfatiza a importância de bancos de dados na empresa, principalmente do *Customer Relationship Manager*, o CRM. Este banco

de dados não só guarda informações importantes sobre os clientes, como também transforme estas informações em relacionamentos com os clientes, fidelizando, mantendo e descobrindo novos clientes.

Segundo Petrocchi e Bona (2003), o marketing de relacionamento com os clientes é bastante importante para a retenção dos mesmos. Os autores confirmam que as agências de viagem devem criar uma estratégia para desenvolver e consolidar sua imagem no mercado. Quanto a estratégia de segmentação, a agência precisa decidir qual segmento (ou segmentos) do turismo que quer se especializar, garantindo assim um atendimento mais diferenciado. Segundo os autores, a Internet trouxe uma grande facilidade para as agências de viagem poderem promover e vender seus produtos, aprimorando desta forma o relacionamento com os clientes.

Outro ponto que deve ser levado em consideração no Marketing é a análise do pós-compra do cliente. Após o consumo do produto, o consumidor passa por uma fase de avaliação e decide se vai ou não consumir utilizar dos serviços da empresa novamente. Este é o comportamento de avaliação pós compra, sendo definida:

A avaliação pós-compra é a comparação entre o que se esperava e o que se obteve. Nesse último passo do processo de consumo o consumidor compara os resultados do presente com as expectativas que originam o consumo, chegando a decisão sobre o acerto ou não deste consumo. (ZENONE, 2007, p. 114)

A partir da análise das necessidades e desejos dos consumidores a empresa deve saber como fazer com que o cliente não somente compre seu produto uma vez, mas que continue comprando e que fale bem desta empresa para outros possíveis clientes. Este tipo de estratégia de marketing deve ser muito bem estudado para que seja bem utilizado. Dessa forma a expectativa do consumidor deve ser atendida ou superada para que ocorra satisfação.

Com um bom programa para incentivar uma nova compra, as empresas começam a fidelizar seus clientes, formando algo mais importante do que a conquista de novos clientes, as redes de marketing.

[...]cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre essas redes, sendo considerada a conquista e manutenção de uma sólida rede de relacionamentos, o diferencial competitivo sustentável em uma ambiência concorrencial (MEDEIROS; FARIA, 2003, p.393)

Abreu (1996) contextualiza o pós-marketing, utilizado para conquistar o cliente após a compra, tem como objetivos: manter os clientes satisfeitos após a compra, aumentar a probabilidade de o cliente comprar novamente o mesmo produto ou a mesma marca da empresa futuramente, fazer com que os clientes atuais não procurem a concorrência quando precisarem novamente do produto, reconhecer os clientes como indivíduos e deixar os clientes conscientes de que estão sendo cuidadosos. Dessa forma o conhecimento profundo das necessidades da demanda dos produtos é indispensável.

Assim, a confiabilidade da empresa deve ser inquestionável para que o consumidor continue comprando seus produtos, além de oferecer condições adequadas as suas necessidades.

A demanda turística é bastante complexa de entender, já que possuiu muita heterogeneidade. As necessidades e motivações para a compra em uma agência de viagens são as mais variadas possíveis. Viagens de férias com a família, viagens para Lua de Mel, viagens escolares, viagens corporativas, etc. Desta forma, a segmentação e o estudo profundo sobre a demanda da empresa deve ser feita para a formatação adequada de um marketing pós-venda.

O comportamento pós-compra deve ser bem analisado para adquirir a fidelização de clientes, tão necessária para que as empresas cresçam. Por isso um marketing de pós-venda adequado é essencial para a sobrevivência das empresas no mercado, sendo que no turismo, em sua grande maioria empresas de pequeno porte, esse desafio é ainda maior. Para ilustrar o sistema de fidelização de clientes em agências de viagem, Tomelin (2001) insere a seguinte figura:

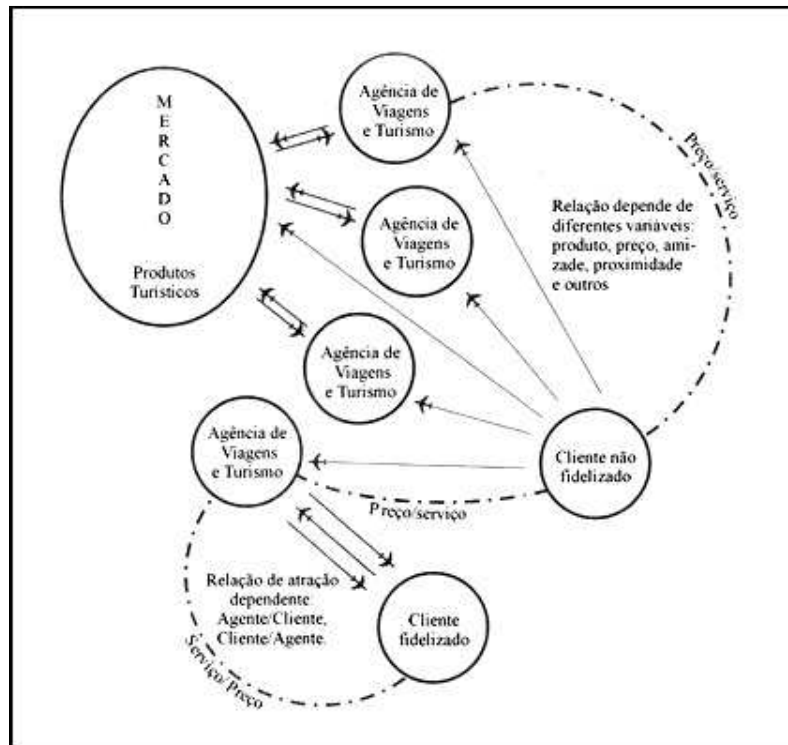


FIGURA 11 - FIDELIZAÇÃO COMO EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE MANUTENÇÃO DO CLIENTE
 FONTE: TOMELIN (2001).

Através desta figura, percebe-se que o cliente não fidelizado compra os produtos de diferentes agências de viagem, e às vezes até mesmo diretamente do fornecedor local. Já o cliente fidelizado compra somente de uma agência.

Além disto, Tomelin (2001) insere os principais pontos para que a fidelização do cliente ocorra na agência, sendo eles:

- A contínua necessidade de satisfação do cliente (não somente as necessidades básicas, mas surpreendendo);
- Lealdade ao serviço da agência de viagens (atendendo o cliente da maneira esperada, gerando confiança, tendo melhores relações comerciais com seus fornecedores, desencadeando a segurança para o consumidor, solidificando sua imagem e sempre mostrando a importância de sua prestação de serviços);
 - Uso de tecnologias de informação e comunicação (implantando sistemas);
 - Responsabilidade antes, durante e depois da viagem;
 - Formação profissional;
 - Gerenciamento de relacionamento com o cliente (utilizando o CRM por exemplo);
- Agilidade para manter seus clientes, mas também captar novos, sendo sempre moldável a situação atual do mercado.

Os custos com Marketing geralmente não são baixos, por isso é de extrema importância um bom estudo sobre a viabilidade da implantação destas medidas, levando em consideração o retorno que a empresa poderá ter com estas atividades. Por isso, é imprescindível um setor administrativo e financeiro que consiga adequar estas necessidades da agência.

2.4.6 Aspectos Administrativos e Financeiros

Segundo Petrocchi e Bona (2003) em uma agência de viagens os custos são divididos da seguinte maneira:

- Custos Fixos: Estes custos não dependem do volume de vendas da agência como salários, energia elétrica, material de escritório, etc.
- Custos variáveis: São influenciados diretamente pelo fluxo de vendas da agência como impostos, comissões, pagamentos de fornecedores, etc.
- Custo total: Soma dos custos fixos e variáveis.

Os autores também inserem o conceito da margem de contribuição, sendo a diferença entre o preço de venda e o custo variável. A margem de contribuição é mais conhecida na prática como comissão de vendas. As agências de viagens não podem definir seu próprio comissionamento, ficando sujeitas a definição de comissão do fornecedor com o qual fez a compra. É importante ressaltar também o cálculo de equilíbrio da agência, sendo o ponto onde as receitas e os custos de igualam.

Petrocchi e Bona (2003) dividem as finanças e contabilidade da seguinte forma: contas a receber, contas a pagar, controle de custos e contabilidade. Desta forma são três os pontos principais em que os proprietários devem se preocupar com este departamento da agência: retorno dos investimentos, preservar o equilíbrio financeiro da agência e avaliar o crescimento da mesma com a expansão das vendas.

Também segundo os autores, outras atividades importantes do departamento financeiro são a efetuação de um fluxo de caixa e de um orçamento anual, projetando seus gastos em 12 meses para que se possa analisar a situação da agência para redução de custos ou maiores investimentos em determinadas

áreas. Por fim, o departamento financeiro deve monitorar constantemente a situação financeira da agência através de indicadores financeiros, buscando sempre entender o que pode ser feito para gerar uma melhora na situação.

Com relação às atividades administrativas da agência de viagens Petrocchi e Bona (2003) dividem o departamento da seguinte maneira: serviços gerais (manutenção), compras, sistemas informatizados (de gestão, financeiros, operacionais, etc.) e recursos humanos.

Braga (2007) comenta sobre a divisão básica de uma agência de viagens, sendo a maioria das vezes empresas de médio porte, se dividem basicamente em departamento comercial, operacional e administrativo-financeiro. Além disto, destaca a importância da documentação contábil e de controle de movimento de caixa e de contas bancárias para real análise e controle da situação da empresa.

Como forma de facilitar estes trabalhos indica-se a utilização de sistemas administrativo-financeiros e também a análise da situação atual da empresa através de algumas técnicas para avaliação de todos os níveis da agência.

A partir destes conceitos é possível entender melhor o funcionamento de uma agência de viagens para que possamos inserir os termos de uma gestão voltada para o desenvolvimento da qualidade.

2.4.7 Atendimento e vendas

As agências de viagens são empresas prestadoras de serviço, que atendem diretamente o cliente final do mercado turístico. Desta forma, o atendimento ao cliente é de extrema importância para a empresa, já que é a partir de um bom atendimento que se fazem relacionamentos duradouros no mercado. Por isso, é preciso treinar os funcionários que atendem estes clientes e incentivar o bom relacionamento e bom atendimento.

Conforme Petrocchi e Bona (2003, p. 165) “o setor de atendimento e vendas de uma agência de viagens é a linha de frente da agência no mercado”. Os autores ainda mostram um quadro que inclui as atribuições gerais deste setor. É possível identificar que os vendedores da agência são os que juntam as informações da viagem e de seus clientes (base de dados, processos envolvidos, fornecedores etc.),

interpretam e filtram estes dados para passar da melhor maneira possível para o mercado final.

Tomelin (2001) mostra que o setor de atendimento deve se sentir responsável pela viagem do cliente, desde o primeiro contato até o feedback da viagem. A formação profissional destes funcionários também deve ser ressaltada, buscando sempre a busca pelo conhecimento continuamente. É preciso conhecer todos os produtos que a agência vende para que transmita confiança para o cliente quando for informá-lo sobre algum dos seus produtos. Será abordada nos próximos tópicos a importância de um sistema de CRM para este setor.

Outro fator importante é a capacidade de maleabilidade destes funcionários, sabendo obter respostas e resolver os problemas rapidamente. É preciso sempre estar atento ao mercado e perceber as mais novas demandas que surgem com o passar do tempo, mostrando sempre para o cliente que consegue entendê-lo e oferecer as informações solicitadas. Sempre valorizando os desejos e necessidades do cliente.

O autor também coloca que, com o desenvolvimento do mercado, o agente de viagens deixou de ser somente um vendedor e cada vez mais esta tomando o papel de consultor. Por isso, insere três tipos de habilidades importantes para o setor de atendimento na agência. As habilidades interpessoais é a “capacidade de transformar ideias em palavras, ouvir, dar apoio, ou discordar de uma forma razoável, que possa basicamente manter um relacionamento” (Tomelin, 2001, p. 121). As habilidades técnicas são necessárias para que o consultor entenda os seus produtos, saiba do que esta falando e seja especialista em tudo aquilo que atende. Por fim, as habilidades de consultoria:

É o ato de consultoria, encaminhamento ou assessoramento, quer demore dez minutos ou dez meses. Dar uma consultoria habilidosa é ser competente na execução de cada um dos momentos da execução do serviço contratado (Tomelin, 2001, p. 122).

Oliveira e Souto (2008) ressaltam a importância da absorção de políticas, programas de qualificação profissional e o treinamento constante do agente de viagens. Já Menezes e Staxhyn (2011) mostram a importância de um setor de atendimento que contemple as duas características: do agente de viagens e do consultor de viagens. Este tem papel fundamental na agência, vendendo passagens aéreas, diárias em hotéis, serviços receptivos, etc. No mercado atual, este agente de

viagens precisa ser especializado no que vende, organizando, mas também dando o suporte necessário durante todo o processo de venda, viagem e pós venda na busca da satisfação do cliente e qualidade da viagem.

O papel do consultor de viagens é o de “auxiliar o cliente em suas escolhas, mostrando-lhe o melhor caminho e melhor aproveitamento da viagem” (MENEZES; STAXHYN, 2011, p. 391). Por isso, ele precisa ser um profissional especializado que não somente faz a venda, mas orienta e aconselha os clientes. Conhecendo os produtos profundamente e estando apto para cada vez melhorar mais as políticas de qualidade da empresa, buscando sempre um diferencial em seu atendimento.

Em uma agência de viagens, os funcionários precisam estar aptos para a operacionalização dos pacotes turísticos. Ou seja, procurar pelos subprodutos dos mais variados fornecedores (passagens aéreas, hotelaria, serviços de receptivos, utilização de operadoras) e formatá-los de maneira que estes produtos se transformem em uma viagem. Além de todas estas habilidades que o agente de viagens e o consultor de viagens possui, é de extrema importância manter um bom relacionamento com seus fornecedores. Buscando sempre os produtos com maior qualidade e atendimento diferencial para seus clientes.

2.4.8 Produtos e Fornecedores

Uma agência de viagens precisa ter contatos com fornecedores dos mais variados, relacionados ao mercado de turismo. É importante sempre buscar fornecedores que tenham produtos de qualidade procurando atender da melhor maneira possível às necessidades e desejos de seus clientes.

Desta maneira, Petrocchi e Bona (2003) exemplificam alguns produtos dentre os diversos que as agências de viagens vendem. Mostrando a importância do relacionamento com hotéis, operadoras de viagem, locadores de veículos, seguradoras etc. Ressaltam o relacionamento com as companhias aéreas, mostrando que assim como a agência presta serviços aos clientes vendendo passagens aéreas, também prestam serviços às transportadoras aéreas, já que servem como pontos de venda destes serviços. É importante solicitar crédito com

estas companhias para que as vendas destes bilhetes possam ser feitas por faturamento.

Sobre os produtos em agências de viagem Braga (2007) discute a importância de uma seleção cuidadosa de todos os produtos utilizados em uma viagem em determinado destino turístico (meios de transporte, de hospedagem, serviços de alimentação, etc.).

Tomelin (2001) coloca que no mercado atual as agências de viagens devem estar aptas à fornecer produtos customizados, em uma sociedade cada vez mais individualista. Valorizando desta forma as necessidades e desejos de seus clientes, e se adequando a sua personalidade. Este produto é chamado de *forfait*, ou seja, um produto feito sobre encomenda especificamente para o que o cliente solicitou, garantindo a fidelização deste mercado.

Beni (2002) enumera algumas particularidades do produto turístico: as empresas turísticas não fazem estoque de produtos, pois trabalham com bens imateriais; no turismo a produção do produto é feita somente quando este produto é comprado; “o preço de custo de um serviço produzido não é igual ao preço de custo de um serviço vendido” (Beni, 2002, p. 177); o produto final é composto por vários subprodutos; o consumidor deve se deslocar até o local onde o produto é produzido; geralmente o pagamento dos produtos é feito antes do consumo; a qualidade do produto esta ligada à experiência que o cliente tiver com todos os prestadores de serviços envolvidos na confecção da viagem (motoristas, guias, recepcionistas, etc); cada viagem gera a vontade de comprar novos produtos turísticos para obter novas experiências, ou seja, o “consumo é estimulado pelo próprio consumo.” (Beni, 2002, p.178).

Desta forma, pode-se observar que é preciso uma boa estratégia para a operacionalização destas viagens, transformando-as em produtos bem formatados e de qualidade. Além disto, a utilização de tecnologias para a facilitação de processos e modernização é imprescindível na busca por qualidade, conforme se percebe no capítulo a seguir.

2.4.9 Tecnologias

No mercado atual, a utilização dos mais variados tipos de tecnologias são fundamentais para uma agência de viagens. Desde a cotação de uma passagem aérea, até o pagamento deste produto e a troca de e-mails com fornecedores e clientes. Existem muitas tecnologias desenvolvidas especificamente para o mercado turístico e a utilização destas facilita e agiliza o trabalho do agente de viagens. É importante a utilização destas tecnologias de maneira adequada, fazendo com que estas mudanças se tornem vantajosas, e não mais um empecilho para quem as opera. No setor de serviços, a busca das empresas pela qualidade de serviços e fidelização de clientes, trás a necessidade de atendimentos cada vez mais rápidos, ágeis e personalizados. Por isso, são necessárias mudanças nestas empresas de acordo com suas necessidades.

Com a chamada sociedade da informação, valores como estes são de grande importância para o desenvolvimento de uma empresa. O cliente está cada vez melhor informado, o que significa que as organizações também precisam ter cada vez mais conhecimento para que ocorra o atendimento com qualidade. Para que estas mudanças ocorram de maneira adequada, é necessário um plano estratégico na área de TI (tecnologia de informação).

A tecnologia de informação e comunicação revolucionou o mercado, tanto no relacionamento com o cliente, como no relacionamento dentro da empresa. Dessa forma é possível uma melhor troca de informações, gerando maior conhecimento e consequentemente maior qualidade no atendimento ao cliente.

Atualmente, as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias melhorarem a coleta de informações sobre seu ambiente de além da fronteira, estabelecerem parcerias baseadas em meios eletrônicos com seus clientes e fornecedores e compartilhar plataformas e mercados eletrônicos com seus concorrentes (ALBERTIN, 2001, p.44).

Braga (2007) mostra vários tipos de tecnologias utilizadas em uma agência de viagens. Nos canais de distribuição do mercado turístico pode-se verificar várias

destas, com destaque para as companhias aéreas que revolucionaram os canais de distribuição do mercado.

Com isso, pode-se perceber que as TICS (tecnologias de informação e comunicação) são uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das empresas na sociedade da informação. Podendo, se bem utilizada, ser fonte de maior eficiência e qualidade no atendimento ao cliente e na comunicação dentro da empresa.

Dentro de uma agência de viagens, são utilizadas algumas tecnologias e sistemas importantes para o desenvolvimento do trabalho. Por exemplo:

- Os CRS (*Computer Reservation Systems*), desenvolvidos pelas companhias aéreas para que o cliente (no caso a agência de viagem) possa fazer a compra direto em uma plataforma da companhia aérea, sem necessitar fazer os procedimentos por telefone;

- Os GDS (*Global Distribution Systems*) sistemas criados pelas companhias aéreas onde o agente pode consultar os voos de várias companhias em um só sistema, comparando desta forma as condições, horários e preços das mesmas. Os GDS uniram não somente os produtos das companhias aéreas, mas é possível também comprar diárias em hotéis, passagens de trens, locar veículos, e mais uma diversa gama de produtos;

- Os sistemas de back-office auxiliando nas atividades da agência no que se diz respeito à parte financeira, administrativa e de CRM, como exemplo temos os sistemas STUR e NETSAR, criados especificamente para o *back-office* de agências de viagem e operadoras turísticas.

Outra ferramenta importante de tecnologia em uma agência de viagem é o desenvolvimento de um sistema online de compra para os clientes. Discutiremos isto no tópico sobre tendências nas agências de viagem.

2.4.10 Tendências Nas Agências de Viagem

Dentro das tendências para o mercado de agências de viagens, indica-se alguns tópicos já citados em outros temas. Como a desintermediação e

reintermediação nas agências de viagem e o agente de viagem e seu novo papel como consultor.

O consultor de viagens deve disponibilizar informações detalhadas sobre o assunto em que é especializado, possuir um conhecimento mais aprimorado e deve possuir experiências que vão passar credibilidade aos clientes no momento da consultoria. Pode-se dizer que o consultor de viagens é uma evolução dos agentes de viagens (MENEZES, STAXHYN, 2011, p.391).

Beni (2002) já havia indicado algumas destas tendências como a redução de comissionamento, redes de agências, serviços de consultoria e também a customização de viagens, importante no mercado competitivo atual como ferramenta para fidelização de clientes.

A tendência de criação de redes de agências traz uma forma de que as pequenas agências de viagens possam conseguir melhor competitividade com as grandes corporações atuais, como temos no mercado a CVC, TAM Viagens, Decolar, Booking, Submarino Viagens, Skyscanner, etc. Estas grandes corporações, conseguem melhores acordos com os fornecedores locais, baseando-se no seu número grande de vendas. Desta forma, as pequenas agências apresentam dificuldade para competir com as corporações. Por isso, Tomelin (2001) aponta estas redes como forma de diminuição de custos sem alterar a qualidade dos serviços criando juntas melhores acordos para a venda de seus produtos.

Outra tendência apontada por Tomelin (2001) é a criação de agências virtuais. Atualmente no mercado existem várias empresas desta maneira, porém as pequenas agências também precisam se conscientizar da necessidade de um sistema online. Oferecer este serviço para o cliente, em especial os corporativos, é um fator de diferenciação para facilitar o sistema de vendas da agência.

Como saída para enfrentar este novo tipo de mercado das agências de viagem Tomelin (2001) indica alguns fatores que considera indispensáveis para que as agências atuais continuem competitivas. Além do novo papel do agente de viagens como consultor especialista ele também cita alguns tópicos como a cobrança de taxas por serviços prestados, a diversificação e renovação dos produtos da agência, e a melhoria na prestação de serviços. Por isso, indica a qualificação e treinamento de profissionais atendendo desta maneira o mercado atual, pois a “atuação de consultoria implica agregação da competência de

gerenciador da própria consultoria prestada nas relações com os consumidores” (Tomelin, 2001, pg 119).

Desta forma, é possível entender que no mercado atual, busca-se cada vez mais a diferenciação e o uso das tecnologias para o auxílio dos agentes de viagem. Tomando estas ferramentas como fonte de pesquisa e de facilidade de comunicação, trabalhando junto com este novo mercado que surge, e não entendendo estas diferenças como prejudiciais. Desta forma, a qualidade dos serviços se tornou ferramenta necessária para o gerenciamento de uma agência de viagens, deixando de ser critério de diferenciação e passando a ser primordial para as agências de viagem.

Chegando ao fim da análise teórica do trabalho, fica evidente a importância da gestão de qualidade, buscando um diagnóstico mais atento do futuro das agências de viagem. No próximo capítulo discorre-se detalhadamente sobre a metodologia utilizada neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram definidos considerando os objetivos da pesquisa e os resultados necessários para a definição do produto final. A partir disto, serão definidos nos próximos tópicos o método utilizado, os tipos e técnicas de pesquisa, além dos caminhos tomados para a definição da população e amostra e dos instrumentos para coleta de dados.

Por fim, foram feitas considerações sobre como ocorreu a tabulação e interpretação dos dados da pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Sobre o conceito de método tem-se para Marconi e Lakatos (2010, p. 65):

[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método utilizado na pesquisa foi o dedutivo que conforme Dencker (2007, p.31) “... parte da formulação de princípios gerais para chegar aos particulares.” Dessa maneira, pode ser proposto um problema e poderão ser elaboradas as hipóteses para responder este problema através da pesquisa, definindo ao fim da pesquisa se as hipóteses estão corretas ou equivocadas.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Com relação aos tipos de pesquisa, quanto aos objetivos ela será exploratória:

Procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes e análise de exemplos similares (DENCKER, 2007, p. 151).

A partir da pesquisa exploratória foram levantadas as informações necessárias, através da literatura voltada para o assunto, se aprofundando nos temas pesquisados.

Em uma segunda etapa fez-se uma pesquisa descritiva, que segundo Dencker (2007, p. 151) “em geral, procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva foi feita através da descrição dos processos e do funcionamento da Mister Gorski Turismo objetivando estabelecer relações, compreender e analisar seus processos.

3.3 TÉCNICA DE PESQUISA

Quanto às técnicas de pesquisa, em primeiro momento fez-se uma pesquisa de documentação indireta que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 157) “é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”. Ainda, esta documentação indireta é bibliográfica já que: “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166). Esta primeira pesquisa está concretizada no marco teórico deste trabalho.

Em um segundo momento utilizou-se a técnica de documentação direta, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169) “constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.”, através da pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169): “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.” A pesquisa de campo é do tipo exploratória-descritiva combinada:

[...] são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno [...]. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas [...]. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171).

A pesquisa de campo foi relevante neste trabalho, já que esta está baseada na análise da agência de viagens Mister Gorski Turismo levando em consideração os aspectos da gestão de qualidade, além da comparação com as empresas no mercado de agências de viagens em Curitiba que utilizam de métodos de gestão de qualidade.

Para que esta pesquisa de campo seja implementada foram utilizadas mais duas técnicas. A primeira é a observação direta extensiva por meio de um questionário.

“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 184). A formulação de um questionário foi importante para a análise da qualidade dos processos da Mister Gorski Turismo, levando em consideração tanto o ponto de vista das donas da empresa quanto de seus clientes. Além disto, o questionário foi aplicado nas empresas que utilizam de métodos de gestão de qualidade, para que seja possível identificar as diferenças em uma empresa que utiliza da qualidade como objetivo a ser alcançado.

Por fim, foi aplicada a técnica de observação direta intensiva por observação, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 173) é utilizada para “conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.” A utilização desta técnica foi feita através da observação e posterior mapeamento dos processos da Mister Gorski Turismo, para que futuramente seja possível sistematiza-los a partir dos conceitos de uma gestão de qualidade. Neste caso, essa observação deu-se de maneira sistemática, já que “utiliza instrumentos para a coleta dos dados ou fenômenos observados” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 176). O instrumento utilizado é o fluxo de processo do serviço já descrito neste trabalho e exemplificado por Giancesi e Corrêa (2007).

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população para a aplicação da pesquisa será composta pelos funcionários da Mister Gorski Turismo e das agências de viagem que trabalham com gestão da qualidade no *trade* curitibano.

No caso da Mister Gorski Turismo, escolheu-se as duas diretoras da empresa para responder os questionários devido ao fato da Mister Gorski ser uma agência de viagens pequena, e suas duas donas serem as únicas colaboradoras fixas. Quanto às empresas que trabalham com gestão de qualidade em Curitiba, foi necessário fazer uma amostragem devido ao grande número de agências de viagem na cidade.

Quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo (MARCONI; LAKATOS, 1982, p. 37).

A partir deste conceito, procurou-se encontrar no *site* do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia) as agências de viagem em Curitiba com o certificado de ISO 9001 (referente à gestão de qualidade nas empresas). Dessa maneira, apenas uma agência de viagem em Curitiba possui este certificado, a MGM Operadora Turística. Por isso, a aplicação dos questionários será feita também com os funcionários da MGM Operadora, objetivando identificar as diferenças que a gestão de qualidade pode trazer para uma agência de viagens.

Buscando uma terceira análise da qualidade da empresa, o questionário também será aplicado com os clientes da Mister Gorski. Também através da amostragem, objetivando dados mais precisos e atualizados, foram escolhidos os clientes atendidos no primeiro semestre de 2015.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, conforme apresentado no item 3.3. O questionário apresentado levou em consideração os critérios de avaliação de qualidade identificados por Giansi e Corrêa (2007), melhor detalhados no marco teórico, no item referente à qualidade.

Segue a tabela com a divisão de perguntas e seus critérios. O questionário final se encontra nos apêndices. As perguntas foram feitas para obter respostas por meio de escalas, para Dencker (2007) “Em algumas situações o que se pretende medir são graus, e não qualidades. Nesses casos, usaram-se as perguntas com escala.” A escolha deste tipo de questão foi feita para a posterior análise entre os *gaps* de conceitos de qualidade entre a Mister Gorski, a MGM e os clientes da agência. A escala foi feita levando em consideração os 9 pontos de desempenho citados por Giansi e Corrêa (2007).

Crítérios	Perguntas
Aspectos Tangíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionamento 2. Estrutura física da agência
Competência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento dos funcionários com relação aos destinos de viagem e demais produtos vendidos 2. Clareza na discriminação dos valores e formas de pagamento dos produtos solicitados 3. Qualidade dos roteiros de viagem preparados pelos funcionários da agência
Atendimento/Atmosfera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade dos funcionários em entender as solicitações 2. Clareza nas respostas às suas 3. Simpatia e cortesia dos funcionários 4. Atenção personalizada às suas solicitações
Flexibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade da agência em sempre oferecer produtos e serviços novos 2. Capacidade da agência em alterar e adaptar reservas e cotações conforme sua solicitação 3. Capacidade dos funcionários na resolução de problemas

Velocidade de Atendimento	1. Tempo de espera para retorno dos funcionários com cotações, reservas ou informações solicitadas 2. Tempo de espera no atendimento na agência para pagamentos e assinatura de documentos de viagem 3. Tempo de espera para recebimento de vouchers e documentos de viagem depois da compra 4. Tempo de espera para resolução de problemas
Credibilidade	1. Credibilidade da agência
Acesso	1. Localização da agência 2. Disponibilidade dos funcionários para atendimentos 3. Horário comercial da empresa 4. Disponibilidade de vários meios de comunicação com a empresa 5. Disponibilidade de levar o serviço até o cliente
Custo	1. Valores dos pacotes, serviços e produtos comercializados pela empresa
Consistência	1. Capacidade dos funcionários manterem um atendimento de qualidade em todas as suas experiências.

QUADRO 4 - CRITÉRIOS PARA AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO
FONTE: A AUTORA (2015).

3.6 TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o recebimento dos questionários, fez-se a interpretação dos dados. Conforme Dencker (2007), o primeiro passo para a análise é a classificação dos dados em categorias. Desta maneira, dividiram-se as respostas dos questionários em três classificações: respostas dos clientes da Mister Gorski, das gestoras da Mister Gorski e da MGM Operadora. A partir disso, codificaram-se as respostas, dividindo as notas dentro das categorias já definidas.

Depois da codificação, elaborou-se a folha-sumário, que segundo Dencker (2007), “reúne as informações de forma organizada e permite que se faça a análise

dos dados”, passando dessa forma para a fase de tabulação. Segue exemplo de folha-sumário que será utilizada na análise dos dados:

	Avaliação do Estacionamento					
Nº	CLIENTES		MISTER GORSKI		MGM	
	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho
1	7	7	9	9	8	8
2	9	5	9	9	9	9
3	9	3	4	4	3	3
4	9	9	5	5	9	9
5	7	7	8	8	9	9

	Estrutura Física da Agência					
Nº	CLIENTES		MISTER GORSKI		MGM	
	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho	Importância	Desempenho
1	7	7	9	9	8	8
2	9	5	9	9	9	9
3	9	3	4	4	3	3
4	9	9	5	5	9	9
5	7	7	8	8	9	9

QUADRO 5 - EXEMPLO DE FOLHA SUMÁRIO
FONTE: A AUTORA (2015).

Depois de preenchida a folha-sumário, fez-se uma média aritmética com as respostas de cada classificação, para que dessa forma fosse possível analisar as diferentes respostas e os possíveis *gaps* entre os clientes, a Mister Gorski e a MGM.

Concluída a fase de tabulação, para a apresentação dos dados utilizou-se o gráfico de superfície de barras, que segundo Marconi e Lakatos (1982, p.163) “são representações formadas por retângulos alongados, de base assentada sobre uma linha horizontal ou vertical”. Este tipo de gráfico foi escolhido devido a facilidade de comparação das respostas entre as categorias. Segue exemplo:

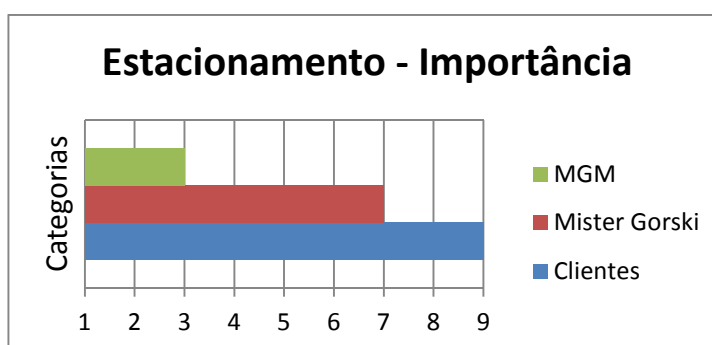


GRÁFICO 1 - EXEMPLO DE GRÁFICO PARA ANÁLISE
FONTE: A AUTORA (2015).

A partir daí, conforme as respostas obtidas, foi elaborada uma análise de comparação entre as respostas dos clientes e das diretoras da Mister Gorski Turismo e da MGM Operadora, buscando encontrar algum dos *gaps* de qualidade já descritos neste trabalho. Para que se compreenda as diferentes notas e as disparidades entre as respostas, criou-se uma tabela de avaliação adaptada da análise de desempenho de Gianesi e Corrêa (2007):

Pouco Importante / Desempenho Ruim
1. Consistentemente pouco importante / Desempenho consistentemente ruim
2. Usualmente pouco importante / Desempenho usualmente ruim
3. Usual e marginalmente pouco importante / Desempenho usual e marginalmente ruim
Importância Média / Desempenho Médio
4. Importância consistentemente média / Desempenho consistentemente médio
5. Importância usualmente média / Desempenho usualmente médio
6. Importância usual e marginalmente média / Desempenho usual e marginalmente médio
Muito Importante / Bom Desempenho
7. Consistente e marginalmente muito importante / Desempenho consistente e marginalmente bom
8. Consistente e claramente muito importante / Desempenho consistente e claramente bom
9. Consistente e consideravelmente muito importante / Desempenho consistente e consideravelmente bom

QUADRO 6 - ESCALA DE DESEMPENHO
FONTE: ADAPTADO DE GIANESI E CORRÊA (2007)

Com a análise destes *gaps* entre as escalas definidas pelas notas de todas as categorias, identificaram-se as principais características que deverão ser repensadas dentro da empresa e, a partir disso, foi possível desenvolver o projeto do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa, como dito anteriormente, foi dividida em três categorias. A primeira foi aplicada com as duas gestoras da empresa, a segunda foi enviada para 49 clientes e nesta obteve-se retorno de 16 questionários, já a última categoria foi aplicada com a responsável pela implantação da ISO 9001 na MGM operadora de turismo.

Como é possível ver nos apêndices, as questões eram divididas em duas análises, tanto de importância quanto de desempenho da Mister Gorski em cada um dos itens. A MGM operadora não tinha conhecimento do trabalho da Mister Gorski para que pudesse julgar o desempenho da empresa, por isso a pesquisa na operadora foi aplicada objetivando entender a importância de cada item para a implantação de um sistema de gestão de qualidade no mercado de turismo. Os resultados da pesquisa podem ser verificados a seguir.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Segue a análise dos dados obtidos em cada item do questionário. Os gráficos foram elaborados a partir da média das respostas de cada categoria para que se possa entender as diferentes respostas.

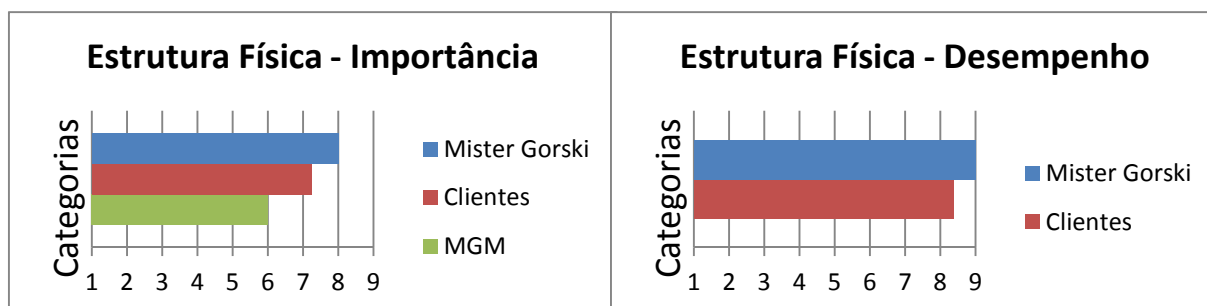


GRÁFICO 2 - ESTRUTURA FÍSICA DA AGÊNCIA
FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 2 pode-se ver as notas que as três categorias aplicaram no quesito da estrutura física da agência. Sobre a importância deste item, a Mister

Gorski avaliou nota 8, os clientes nota 7,25 e a MGM nota 6. Neste caso, percebe-se que tanto a agência quanto os clientes classificaram este item dentro do grau de muita importância, enquanto a MGM julgou importância média. Com relação ao desempenho da Mister Gorski, as gestoras atribuíram nota 9 e os clientes nota 8,37, dessa forma, as duas categorias avaliaram a agência com um bom desempenho na estrutura física da agência. É possível analisar um leve desvio entre as respostas dos clientes e das gestoras, categorizando um *gap* de tipo 1, ou seja, uma pequena falha entre a expectativa dos clientes e a percepção gerencial sobre o item.

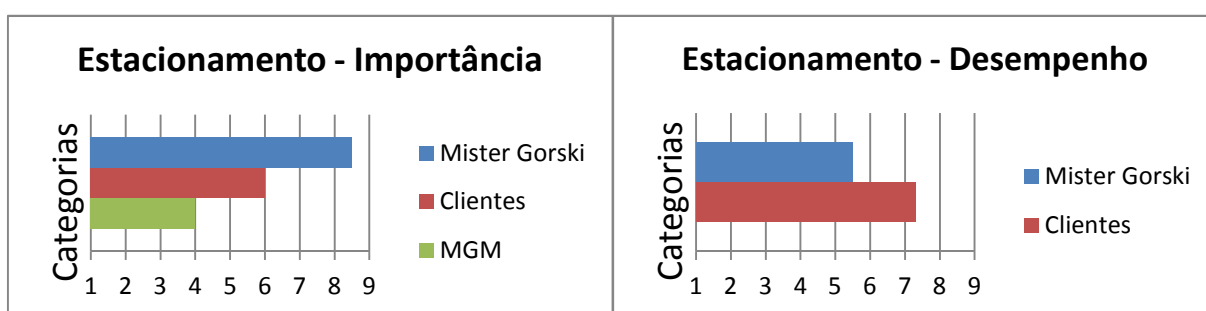


GRÁFICO 3 – ESTACIONAMENTO
FONTE: A AUTORA (2015).

Quanto ao item estacionamento, no quesito importância a Mister Gorski atribuiu nota 8,5, os clientes nota 6 e a MGM nota 4. Desta forma, os clientes e a MGM avaliaram o item com importância média e a Mister Gorski avaliou como muito importante. Quanto ao desempenho da agência, as gestoras deram nota 5,5 e os clientes nota 7,31. As diretoras classificaram com desempenho médio e os clientes com um bom desempenho.

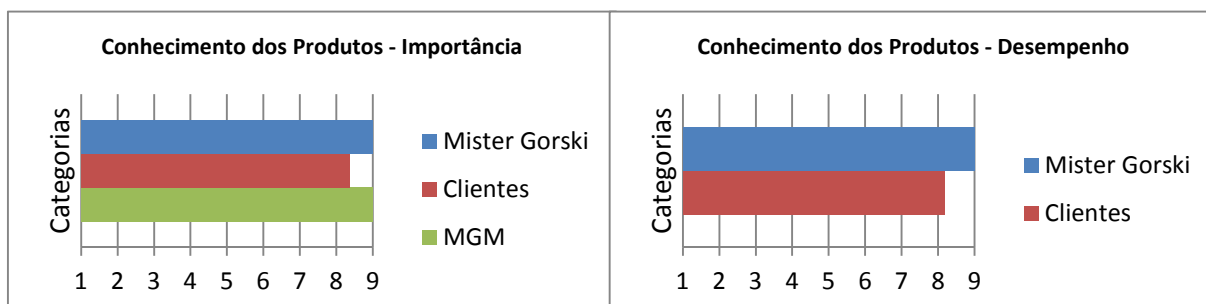


GRÁFICO 4 - CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO AOS DESTINOS DE VIAGEM E DEMAIS PRODUTOS VENDIDOS
FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 4 analisou-se o conhecimento dos funcionários com relação aos produtos e serviços oferecidos. Quanto à importância deste item, a Mister Gorski

atribuiu nota 9, os clientes nota 8,37 e a MGM nota 9, assim, as três categorias avaliaram o item como muito importante. Com relação ao desempenho da Mister Gorski neste critério, as gestoras julgaram nota 9 e os clientes nota 8,18. As duas classes julgaram um bom desempenho, mas podemos ver um *gap* de quase um ponto. Este *gap* pode ser de tipo 1, mas também de tipo 3, ou seja, uma falha entre a especificação do serviço e a real prestação do mesmo. Estes *gaps* podem acarretar o *gap* 5, falha entre a expectativa e a percepção do cliente.

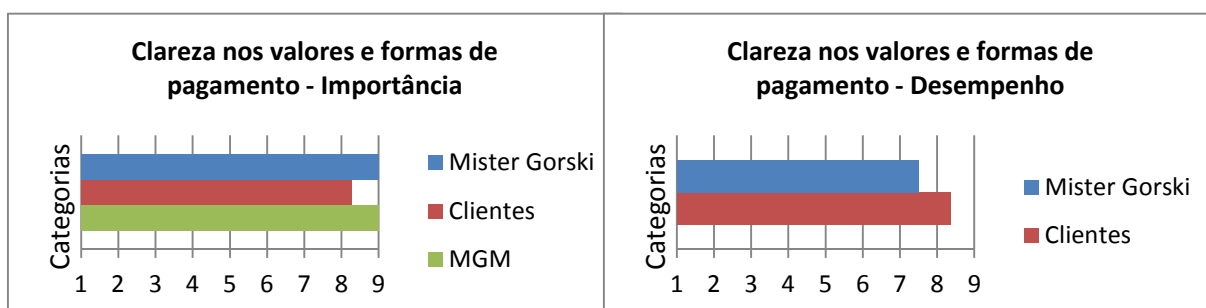


GRÁFICO 5 - CLAREZA DOS FUNCIONÁRIOS NA DESCRIÇÃO DOS VALORES E FORMAS DE PAGAMENTO DOS PRODUTOS PARA OS CLIENTES
 FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 5 mostra as análises com relação à clareza dos funcionários na descrição de valores e formas de pagamento para os clientes. Com relação à importância deste item, a Mister Gorski escolheu nota 9, os clientes nota 8,28 e a MGM nota 9, as três designaram muita importância, mas se pode ver um *gap* de categoria 1. No critério do desempenho da Mister Gorski, as diretoras consideraram nota 7,5 e os clientes nota 8,35, categorizando um bom desempenho para a agência.

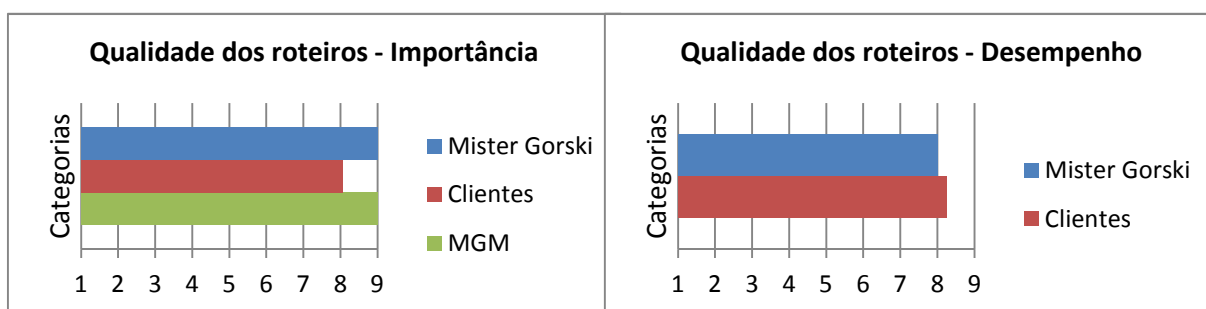


GRÁFICO 6 - QUALIDADE DOS ROTEIROS DE VIAGEM PREPARADOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
 FONTE: A AUTORA (2015).

Pode-se observar no gráfico 6 o diagnóstico com relação à qualidade dos roteiros formulados pelos funcionários da agência. Com relação à importância deste ponto a Mister Gorski categorizou com nota 9, os clientes com nota 8,06 e a MGM com nota 9, todos dentro da categoria de muito importante. A partir da análise do desempenho da Mister Gorski nesta categoria, as gestoras indicaram nota 8 e os clientes nota 8,25, sendo um item de bom desempenho para a agência.

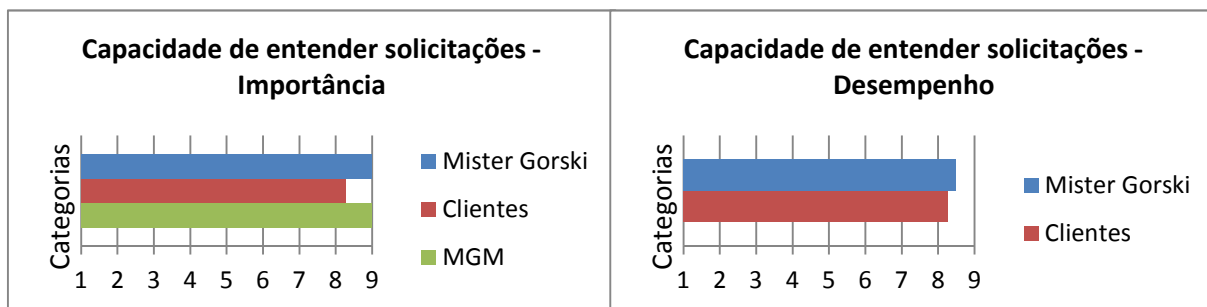


GRÁFICO 7 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM ENTENDER SOLICITAÇÕES
FONTE: A AUTORA (2015)

No gráfico 7 é possível analisar o item com relação à capacidade dos funcionários em entender as solicitações dos clientes. Sobre a importância desta categoria a Mister Gorski optou pela nota 9, os clientes deram nota 8,25 e a MGM nota 9, ressaltando a importância desta categoria. Na observação do desempenho da agência, as diretoras julgaram nota 8,5 e os clientes nota 8,26, os dois julgando bom desempenho, mas com um pequeno *gap* de categoria 3, mostrando uma leve distorção entre a especificação e a prestação do serviço.

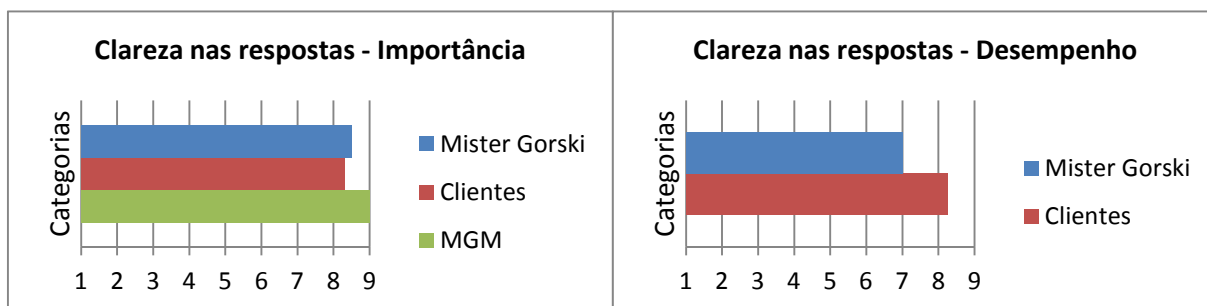


GRÁFICO 8 - CLAREZA NAS RESPOSTAS ÀS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES
FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 8 está exposta a categoria de clareza na resposta às solicitações dos clientes. Sobre a importância deste ponto, observa-se que a Mister Gorski julgou nota 8,5, os clientes nota 8,31 e a MGM nota 9, sendo categorizado pelas três

classes como muito importante. O grau de desempenho da agência segundo as diretoras fica com nota 7 e para os clientes nota 8,25, dentro da análise de bom desempenho.

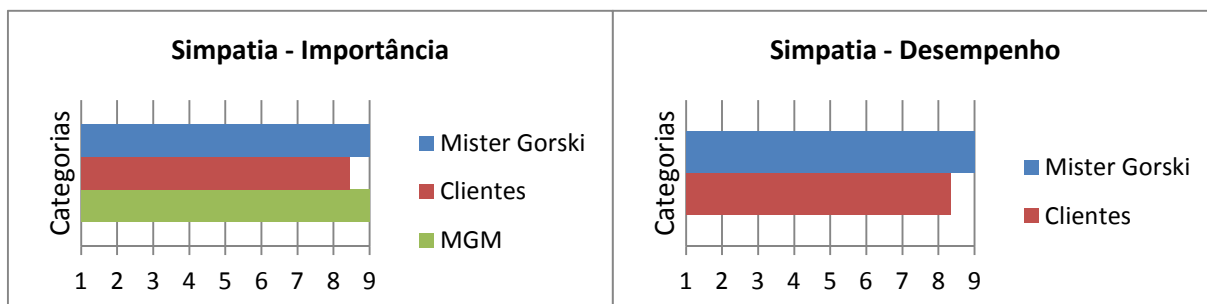


GRÁFICO 9 - SIMPATIA E CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS
FONTE: A AUTORA (2015).

Identifica-se no gráfico 9 a análise da simpatia e cortesia dos funcionários. Com relação à importância deste item, a Mister Gorski julgou nota 9, os clientes nota 8,46 e a MGM nota 9, sendo um item de bastante importância para as três categorias. O desempenho da agência foi julgado com nota 9 pelas gestoras e nota 8,33 pelos clientes, ficando dentro da esfera de bom desempenho. Apesar disso, percebe-se um leve *gap* de categoria 3 entre as respostas dos clientes e das diretoras, podendo gerar um *gap* de ordem 5, com falha entre a expectativa e a percepção do serviço pelo cliente.

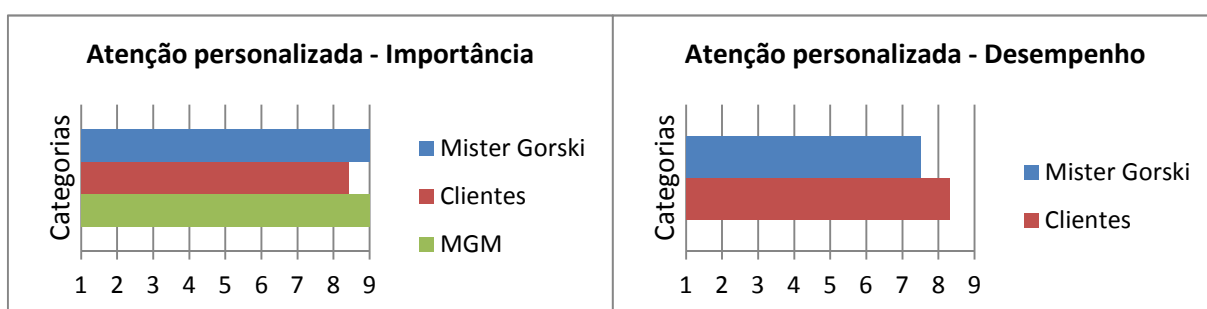


GRÁFICO 10 - ATENÇÃO PERSONALIZADA ÀS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES
FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 10 trata da esfera de atenção personalizada às solicitações dos clientes. O grau de importância deste item teve nota 9 da Mister Gorski, 8,43 dos clientes e 9 da MGM, sendo considerado muito importante. O desempenho da agência teve nota 7,5 das gestoras e nota 8,31 dos clientes, dentro da gradação de bom desempenho.

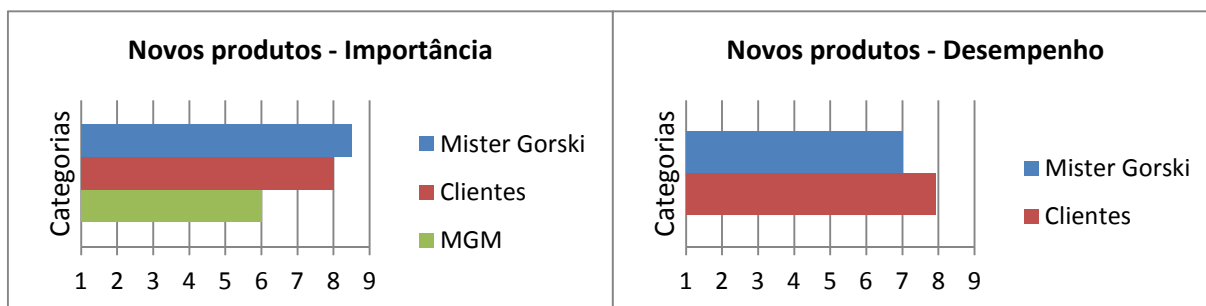


GRÁFICO 11 - CAPACIDADE EM OFERECER PRODUTOS E SERVIÇOS NOVOS
 FONTE: A AUTORA (2015).

Pode-se observar no gráfico 11 os diagnósticos com relação ao oferecimento de produtos e serviços novos pela agência. Com relação à importância deste item a Mister Gorski classifica como nota 8,5, os clientes com nota 8 e a MGM com nota 6, sendo de muita importância para os clientes e para a Mister Gorski, mas considerado de média importância pela MGM. O grau de desempenho da Mister Gorski recebeu nota 7 das gestoras e nota 7,92 dos clientes, ficando dentro do grau de bom desempenho, mas tendo uma nota consideravelmente menor entre os clientes do que os outros itens julgados na pesquisa.

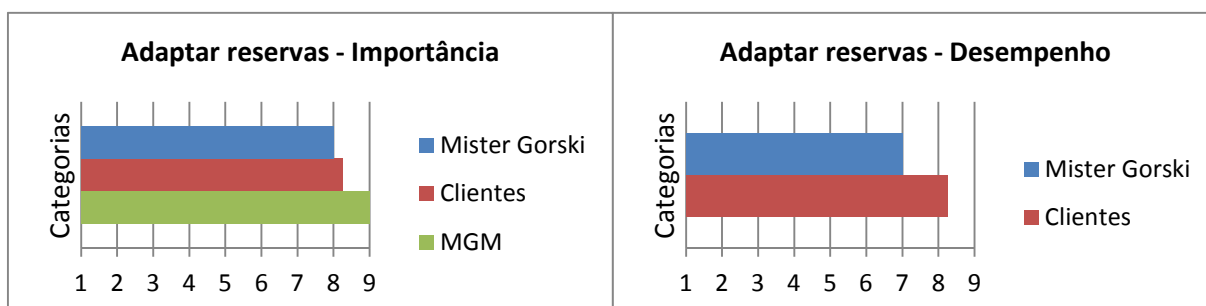


GRÁFICO 12 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM ADAPTAR E ALTERAR RESERVAS E COTAÇÕES
 FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 12 representa as análises sobre a capacidade dos funcionários em adaptar e alterar reservas e cotações. Quanto à importância da categoria, a Mister Gorski julgou grau 8, os clientes grau 8,25 e a MGM grau 9, sendo categorizado como muito importante dentro das três classes. Apesar disso, podemos ver um pequeno *gap* de classe 2, sendo uma falha entre a percepção gerencial e a especificação de qualidade de serviço pelo cliente. Com relação ao desempenho as

gestoras classificaram com grau 7 e os clientes com grau 8,25, ficando na esfera de bom desempenho.

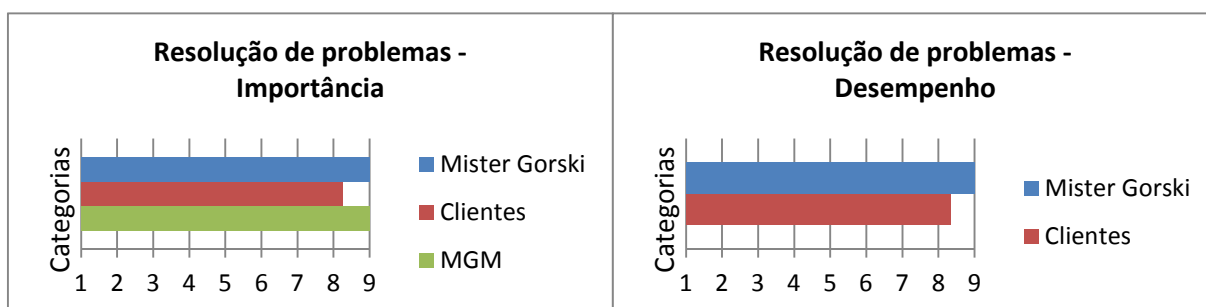


GRÁFICO 13 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
FONTE: A AUTORA (2015).

Verifica-se no gráfico 13 as notas para a capacidade dos funcionários na resolução de problemas. Sobre a importância deste item a Mister Gorski julgou grau 9, os clientes grau 8,26 e a MGM grau 9, ficando todos na categoria de muito importante. O grau de desempenho da Mister Gorski ficou com nota 9 das gestoras e nota 8,33 dos clientes, tendo um bom desempenho, mas com um *gap* de classe 3, podendo levar a um *gap* de classe 5.

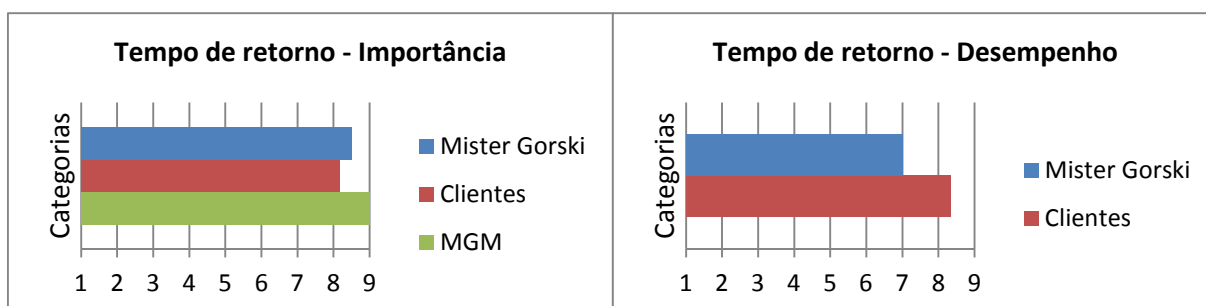


GRÁFICO 14 - TEMPO DE ESPERA DOS CLIENTES PARA RETORNO DOS FUNCIONÁRIOS COM COTAÇÕES, RESERVAS OU INFORMAÇÕES SOLICITADAS
FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 14 diz respeito ao tempo de espera dos clientes para retorno dos funcionários com cotações, reservas e informações solicitadas. O grau de importância deste item teve nota 8,5 pela Mister Gorski, 8,18 pelos clientes e 9 pela MGM, sendo categorizado como muito importante. Quanto ao desempenho da agência, as administradoras julgaram grau 7 e os clientes grau 8,33, ficando dentro da classe de bom desempenho.

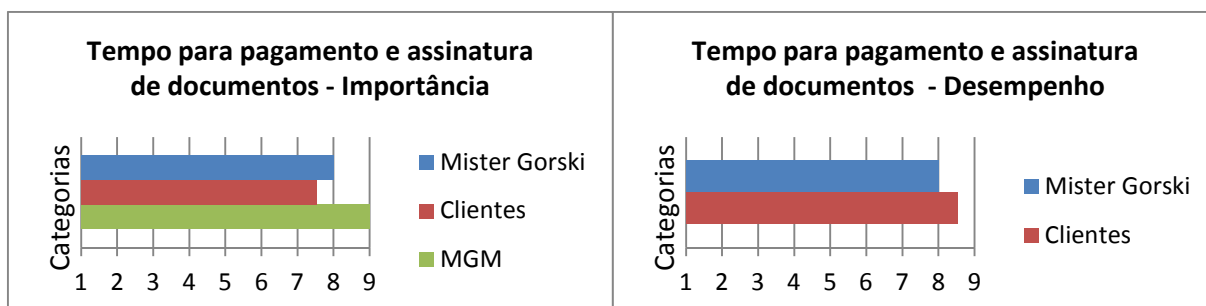


GRÁFICO 15 - TEMPO DE ESPERA PARA PAGAMENTOS E ASSINATURAS DE DOCUMENTOS DE VIAGEM

FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 15 foi analisada a categoria de tempo de espera para pagamentos e assinatura de documentos de viagem. Sobre a importância do item a Mister Gorski atribuiu nota 8, os clientes nota 7,53 e a MGM nota 9, estando todos na gradação de muito importante. O grau de desempenho da agência teve nota 8 pela Mister Gorski e nota 8,53 pelos clientes, sendo qualificado como um bom desempenho.

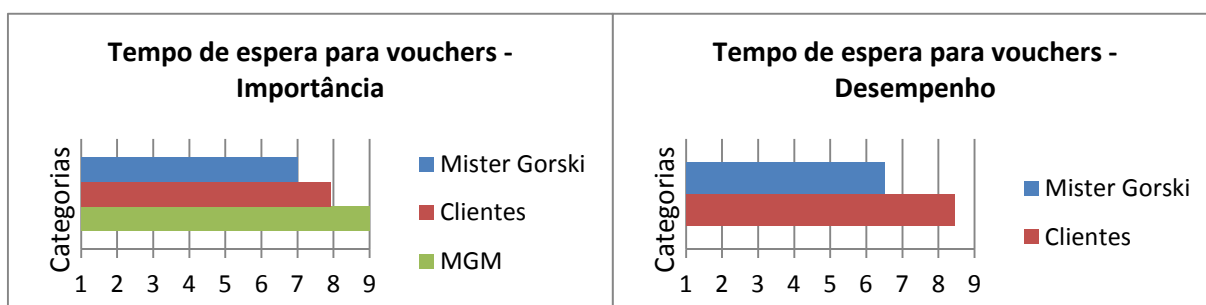


GRÁFICO 16 - TEMPO DE ESPERA PARA ENVIO DE VOUCHERS E DOCUMENTOS DE VIAGEM.

FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 16 pode-se analisar o tempo de espera para envio de vouchers e documentos de viagem após a compra dos produtos e serviços. A importância desta categoria teve grau 7 pela Mister Gorski, grau 7,93 pelos clientes e grau 9 pela MGM, ficando dentro do grupo de muita importância. Percebe-se, porém, um *gap* de espécie 1. O grau de desempenho da agência foi de categoria 6,5 pela Mister Gorski e 8,46 pelos clientes, sendo avaliado com um bom desempenho para os clientes, mas com um desempenho médio pelas gestoras da empresa.

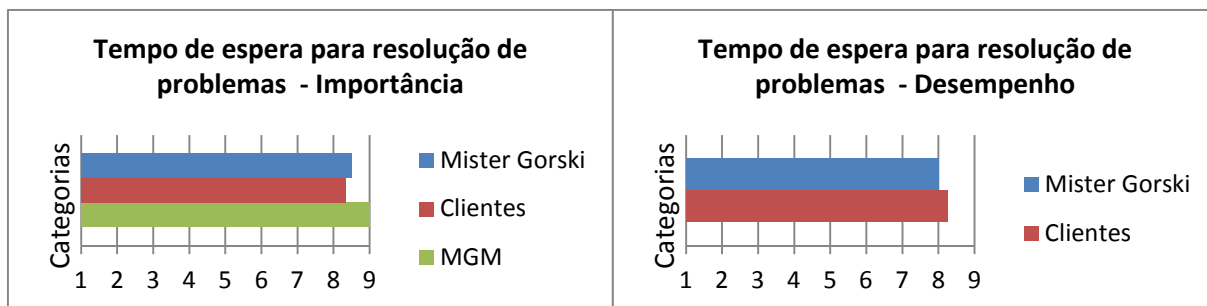


GRÁFICO 17 - TEMPO DE ESPERA PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
 FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 17 são apresentadas as análises com relação ao tempo de espera para resolução de problemas. A importância é categorizada como grau 8,5 pela Mister Gorski, 8,33 pelos clientes e 9 pela MGM, sendo muito importante para as três classes. O desempenho da empresa é de grau 8 no entendimento das diretoras e grau 8,26 para os clientes, tendo um bom desempenho.

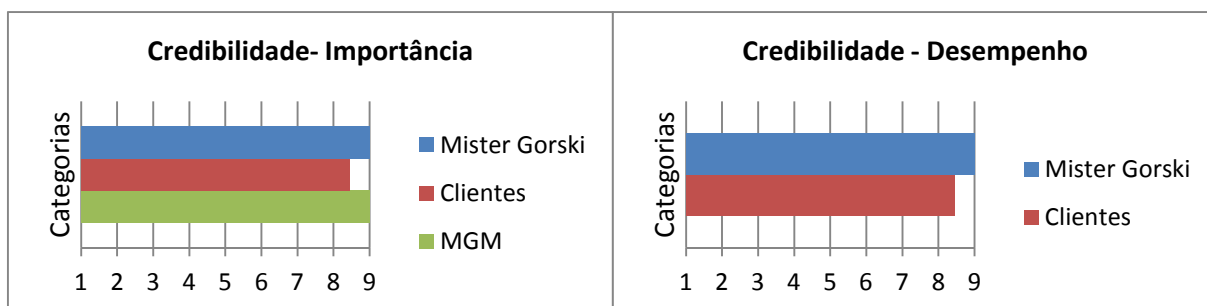


GRÁFICO 18 - CREDIBILIDADE DA AGÊNCIA
 FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 18 mostra a análise do critério de credibilidade. Sobre a importância do item, para a Mister Gorski ele tem grau 9, para os clientes grau 8,46 e para a MGM grau 9, sendo categorizado como muito importante. Com relação ao desempenho da Mister Gorski, as diretoras atribuíram grau 9 e os clientes grau 8,46, estendo dentro da esfera de bom desempenho, mas com um *gap* 3.

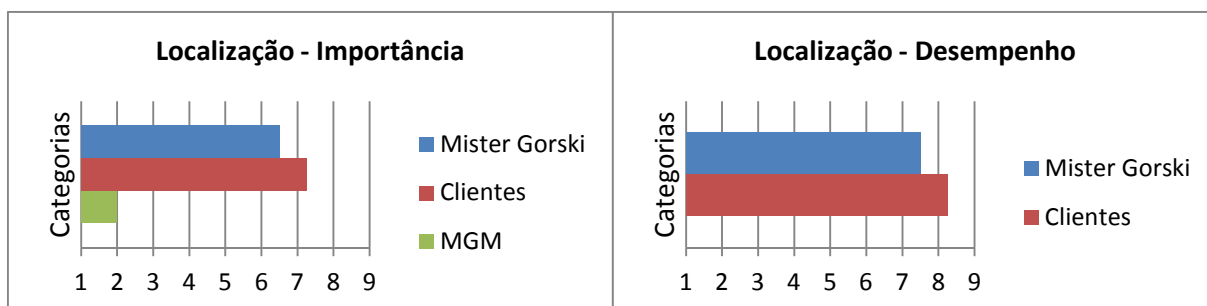


GRÁFICO 19 – LOCALIZAÇÃO
FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 19 exibe a categoria sobre a localização da agência de viagem. Quanto a importância, a Mister Gorski julgou nota 6,5, os clientes nota 7,26 e a MGM nota 2, sendo entendido como de média importância para as gestoras da empresa, de importância consistente e marginalmente muito importante pelos clientes e pouco importante para a MGM. É possível identificar um *gap* de categoria 2 neste caso (entre a percepção gerencial e a percepção de qualidade pelos clientes). Com relação ao desempenho da agência, as diretoras atribuíram nota 7,5 e os clientes nota 8,26, ficando na esfera de um bom desempenho.

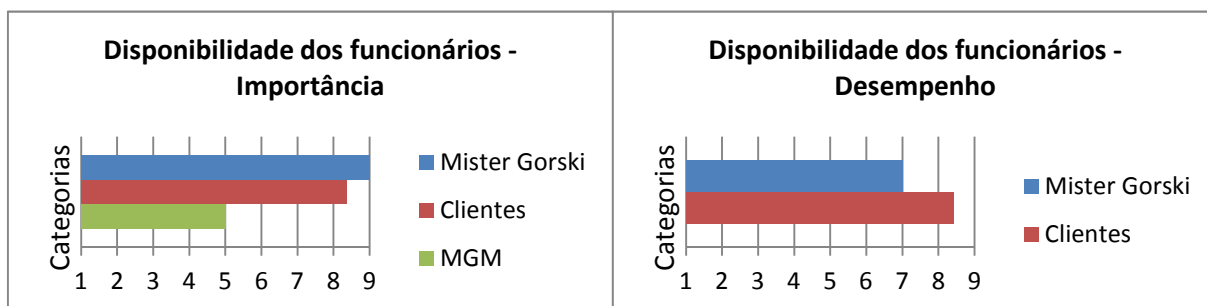


GRÁFICO 20 - DISPONIBILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS PARA ATENDIMENTOS
FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 20 observa-se a categoria que visa a disponibilidade dos funcionários para atendimentos. Sobre a importância deste item a Mister Gorski considera nota 9, os clientes nota 8,37 e a MGM nota 5, sendo muito importante para as gestoras da Mister Gorski e seus clientes e de importância média para a MGM. Com relação ao desempenho da agência, as diretoras consideram nota 7 e os clientes nota 8,43, sendo uma análise de bom desempenho.

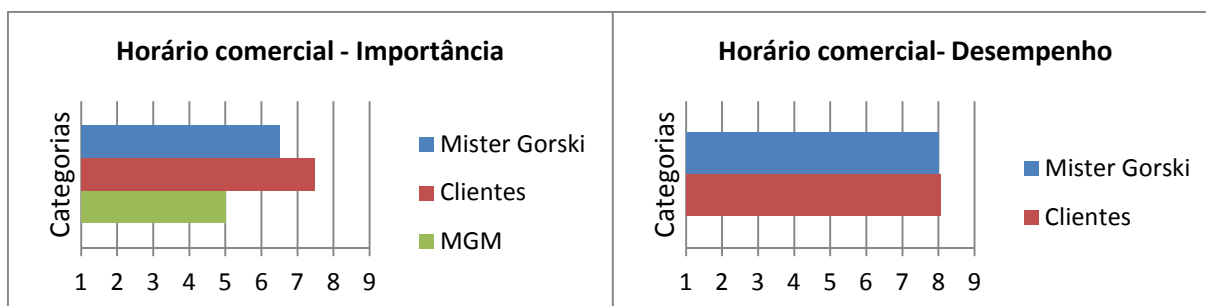


GRÁFICO 21 - HORÁRIO COMERCIAL
FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 21 expõe a categoria de análise do horário comercial da empresa. No que se refere à importância deste item, a Mister Gorski atribuiu nota 6,5, os clientes nota 7,46 e a MGM nota 5, sendo de importância média para a Mister Gorski e para a MGM e de importância consistente e marginalmente muito importante para os clientes. Desta forma, é possível identificar um *gap* de classe 1, ou seja, uma falha entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial sobre o tema. Com relação ao desempenho da empresa, as administradoras atribuíram nota 8 e os clientes nota 8,06, sendo classificado como um item de bom desempenho.

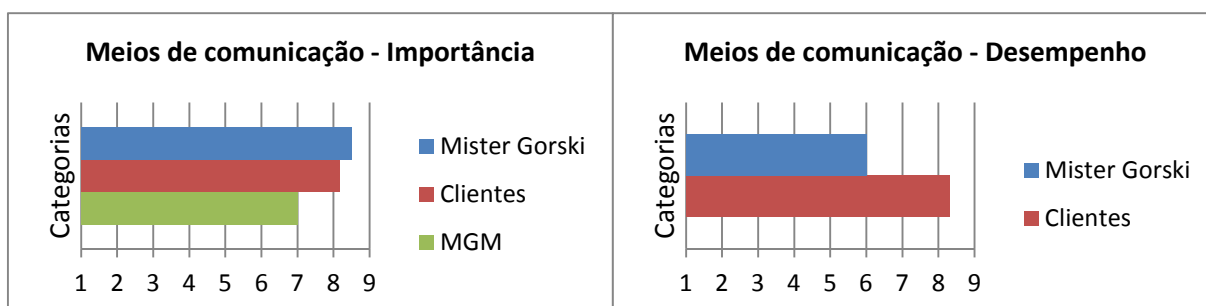


GRÁFICO 22 - DISPONIBILIDADE DE VÁRIOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM A EMPRESA
FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 22 mostra o item sobre a disponibilidade de diferentes meios de comunicação com a empresa. No que se refere à importância, a Mister Gorski atribuiu grau 8,5, os clientes grau 8,18 e a MGM grau 7, todos dentro do item de muita importância. Já sobre o desempenho da agência, as diretoras julgaram grau 6 e os clientes grau 8,31, obtendo uma análise de desempenho médio para as gestoras e de um bom desempenho para os clientes.

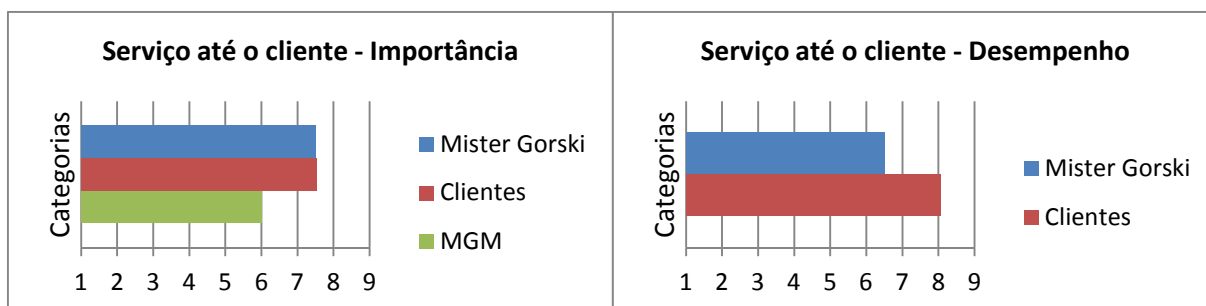


GRÁFICO 23 - DISPONIBILIDADE DE LEVAR O SERVIÇO ATÉ O CLIENTE
 FONTE: A AUTORA (2015).

No gráfico 23 pode-se analisar o item da disponibilidade de levar o serviço até o cliente. Quanto à importância, a Mister Gorski atribuiu nota 7,5, os clientes nota 7,53 e a MGM nota 6, sendo consistente e marginalmente muito importante para a Mister Gorski e seus clientes, porém com uma importância média na classificação da MGM. Pode se perceber um *gap* de classe 1, mas praticamente irrelevante dentro da nota. No que se refere ao desempenho da agência, as diretoras atribuíram nota 6,5 e os clientes nota 8,06. Desta forma, para as gestoras o desempenho é médio, mas para os clientes é um bom desempenho.

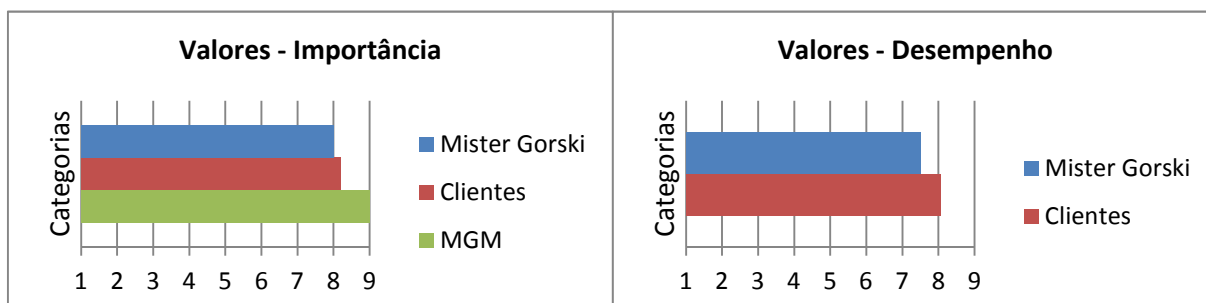


GRÁFICO 24 - VALORES DOS PRODUTOS E SERVIÇOS COMERCIALIZADOS PELA EMPRESA
 FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 24 revela o diagnóstico sobre o ponto dos valores dos produtos e serviços comercializados pela empresa. Quanto à importância deste item, a Mister Gorski julgou grau 8, os clientes grau 8,2 e a MGM grau 9, tendo uma grande importância, mas com um pequeno *gap* de classe 1. Com relação ao desempenho da agência as gestoras atribuíram grau 7,5 e os clientes grau 8,06, dentro do considerado um bom desempenho para a empresa.

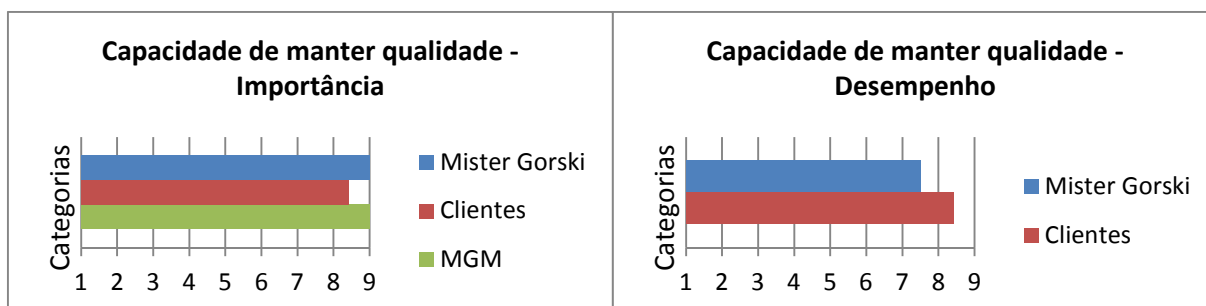


GRÁFICO 25 - CAPACIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM MANTEREM UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE EM TODAS AS EXPERIÊNCIAS DOS CLIENTES

FONTE: A AUTORA (2015).

O gráfico 25 expõe o item que diz respeito à capacidade dos funcionários em manterem um atendimento de qualidade em todas as experiências dos clientes. No que se refere à importância desta categoria, a Mister Gorski atribuiu nota 9, os clientes nota 8,43 e a MGM nota 9, tendo bastante importância para as três classes. Quanto ao desempenho da agência, as gestoras julgaram nota 7,5 e os clientes nota 8,43, estando na esfera de um bom desempenho.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da análise específica dos gráficos da pesquisa, é possível fazer algumas interpretações gerais sobre a qualidade na Mister Gorski Turismo. Primeiramente, é importante ressaltar que a grande maioria das notas de desempenho da agência julgadas pelos clientes ficaram acima de oito. Desta forma, fica claro que a agência é bem avaliada pelos seus clientes, mas, apesar disso, é preciso analisar alguns processos já que ocorreram alguns *gaps* e também na busca constante pela qualidade se mantendo uma empresa competitiva.

Outra constatação importante é a de que os itens que foram avaliados com maior importância pelas três categorias se referem à qualidade do atendimento aos clientes, sendo que os itens de estrutura física da empresa e localização são os últimos colocados. Percebe-se aqui claramente a mudança que a internet trouxe nos últimos anos. O atendimento aos clientes começou a ser feito de maneira online, através de sistemas e *e-mails*. A estrutura física da agência, neste caso, perde importância se comparada aos outros itens.

Com o objetivo de identificar as áreas com mais necessidade de melhorias de qualidade dentro da Mister Gorski Turismo, foram analisadas as notas comparando os itens votados pelas três categorias dentre um grau de maior até menor importância. O mesmo foi feito com relação ao desempenho da agência de viagens, analisando as áreas que tiveram um grau menor de desempenho, tanto para as gestoras quanto para os clientes. Para melhor visualização, estruturaram-se as notas nos seguintes quadros:

Importância - Ordem Decrescente
Clientes
1º: Simpatia (8,46)
1º: Credibilidade (8,46)
2º: Atenção Personalizada (8,43)
2º: Capacidade de manter qualidade nos atendimentos (8,43)
3º: Conhecimento dos produtos (8,37)
3º: Disponibilidade dos funcionários (8,37)
4º: Tempo de espera para resolução de problemas (8,33)
5º: Clareza nas respostas (8,31)
6º: Clareza nos valores e formas de pagamento (8,28)
7º: Capacidade de entender solicitações (8,26)
7º: Capacidade de resolver problemas (8,26)
8º: Capacidade de adaptar reservas (8,25)
9º: Valores dos produtos (8,2)
10º: Tempo de retorno para cotações e reservas (8,18)
10º: Disponibilidade de vários meios de comunicação (8,18)
11º: Qualidade dos roteiros (8,06)
12º: Capacidade em oferecer novos produtos (8,0)
13º Tempo de espera para recebimento dos vouchers (7,93)
14º Tempo para pagamento e assinatura de documentos (7,53)
14º: Capacidade de levar o serviço até o cliente (7,53)
15º: Horário comercial (7,46)
16º: Localização (7,26)
17º: Estrutura física (7,25)
18º: Estacionamento (6,0)

QUADRO 7 - RANKING DE NOTAS DOS CLIENTES SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS
FONTE: A AUTORA (2015).

Este *ranking* mostra a importância do atendimento para os clientes. Além da questão de um atendimento cada vez mais *online* e não presencial, que faz com que as categorias de localização e estrutura física tenham as menores notas, também podemos identificar uma característica da área de serviços, e mais especificamente

do turismo. Pode-se pontuar, então, a importância do treinamento dos funcionários para o atendimento dos clientes. Um atendimento que atenda e supere a necessidade dos clientes leva a um cliente fidelizado, o que mostra a estreita ligação no meio dos serviços entre o *marketing* da empresa e seus funcionários. A característica de intangibilidade dos serviços leva a uma necessidade ainda maior de um bom atendimento, que tem uma relação estreita com a qualidade percebida pelos clientes.

Importância - Ordem Decrescente
Mister Gorski
1º: Conhecimento dos produtos (9,0)
1º: Clareza nos valores e formas de pagamento (9,0)
1º: Qualidade dos roteiros (9,0)
1º Capacidade de entender solicitações (9,0)
1º: Simpatia (9,0)
1º: Atenção Personalizada (9,0)
1º: Capacidade de resolver problemas (9,0)
1º: Credibilidade (9,0)
1º: Disponibilidade dos funcionários (9,0)
1º: Capacidade de manter qualidade nos atendimentos (9,0)
2º: Estacionamento (8,5)
2º: Clareza nas respostas (8,5)
2º: Capacidade em oferecer novos produtos (8,5)
2º: Tempo de retorno para cotações e reservas (8,5)
2º: Tempo de espera para resolução de problemas (8,5)
2º: Disponibilidade de vários meios de comunicação (8,5)
3º: Estrutura física (8,0)
3º: Capacidade de adaptar reservas (8,0)
3º: Tempo para pagamento e assinatura de documentos (8,0)
3º: Valores dos produtos (8,0)
4º: Capacidade de levar o serviço até o cliente (7,5)
5º: Tempo de espera para recebimento dos vouchers (7,0)
6º: Localização (6,5)
7º: Horário comercial (6,5)

QUADRO 8 - RANKING DE NOTAS DAS DIRETORAS DA MISTER GORSKI SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS
FONTE: A AUTORA (2015).

Através da análise deste quadro é importante ressaltar que não houve uma discrepância acentuada entre as notas dos clientes e das gestoras, mostrando que a empresa tem um relacionamento próximo com seus clientes, já que identifica quais são suas maiores necessidades. Apesar disto, houve alguns *gaps* que já foram

citados no capítulo anterior e que podem ser trabalhados para readequar algumas visões da agência, na busca constante por um serviço de qualidade e por se reafirmar num mercado cada vez mais competitivo.

Importância - Ordem Decrescente
MGM
1º: Conhecimento dos produtos (9,0)
1º: Clareza nos valores e formas de pagamento (9,0)
1º: Qualidade dos roteiros (9,0)
1º Capacidade de entender solicitações (9,0)
1º: Clareza nas respostas (9,0)
1º: Simpatia (9,0)
1º: Atenção Personalizada (9,0)
1º: Capacidade de adaptar reservas (9,0)
1º: Capacidade de resolver problemas (9,0)
1º: Tempo de retorno para cotações e reservas (9,0)
1º: Tempo para pagamento e assinatura de documentos (9,0)
1º: Tempo de espera para recebimento de vouchers (9,0)
1º: Tempo de espera para resolução de problemas (9,0)
1º: Credibilidade (9,0)
1º: Valores dos produtos (9,0)
1º: Capacidade de manter qualidade nos atendimentos (9,0)
2º: Disponibilidade de vários meios de comunicação (7,0)
3º: Estrutura física (6,0)
3º: Capacidade em oferecer novos produtos (6,0)
3º: Capacidade de levar o serviço até o cliente (6,0)
4º: Disponibilidade dos funcionários (5,0)
4º: Horário Comercial (5,0)
5º: Estacionamento (4,0)
6º: Localização (2,0)

QUADRO 9 - RANKING DE NOTAS MGM OPERADORA SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS CATEGORIAS
 FONTE: A AUTORA (2015).

A MGM Operadora foi solicitada para responder o questionário levando em consideração a importância dos itens para a conformação de uma empresa turística com a ISO 9001. Ressalta-se ainda mais a importância no atendimento para a qualidade de uma empresa de serviços e, também, como a maioria das categorias foram julgadas de grande importância, mostrando como a definição de qualidade está presente em várias áreas de uma empresa. O contato direto com o consumidor, característica do setor de serviços, leva a uma preocupação com todas as áreas que

possuem relação com o processo em que este serviço está inserido e é fornecido. Isto também é característica do atendimento impecável buscado pelas empresas de serviços, já que um erro cometido em um atendimento não é facilmente revertido.

Desempenho - Ordem Crescente
Clientes
13º: Estacionamento (7,31)
12º: Capacidade em oferecer novos produtos (7,92)
11º: Horário Comercial (8,06)
11º: Capacidade de levar o serviço até o cliente (8,06)
11º: Valores dos produtos (8,06)
10º: Conhecimento dos produtos (8,18)
9º: Qualidade dos roteiros (8,25)
9º: Clareza nas respostas (8,25)
9º: Capacidade de adaptar reservas (8,25)
8º: Capacidade de entender solicitações (8,26)
8º: Tempo de espera para resolução de problemas (8,26)
8º: Localização (8,26)
7º: Atenção Personalizada (8,31)
7º: Disponibilidade de vários meios de comunicação (8,31)
6º: Simpatia (8,33)
6º: Capacidade de resolver problemas (8,33)
6º: Tempo de retorno para cotações e reservas (8,33)
5º: Clareza nos valores e formas de pagamento (8,35)
4º: Estrutura física (8,37)
3º: Disponibilidade dos funcionários (8,43)
3º: Capacidade de manter qualidade nos atendimentos (8,43)
2º: Tempo de espera para recebimento dos vouchers (8,46)
2º: Credibilidade (8,46)
1º: Tempo para pagamento e assinatura de documentos (8,53)

QUADRO 10 - RANKING DE NOTAS DOS CLIENTES SOBRE O DESEMPENHO DA MISTER GORSKI NAS VARIADAS CATEGORIAS
FONTE: A AUTORA (2015).

Primeiramente, é preciso pontuar que os *rankings* de importância foram apresentados em ordem decrescente e os *rankings* de desempenho em ordem crescente. Isso foi feito para facilitar posteriormente a análise das categorias que tem maior importância, mas baixos desempenhos.

Pode-se perceber que alguns itens que foram analisados com importância mais baixa, também tiveram um desempenho menor. No caso da análise de desempenho pelos clientes, pode-se perceber que os cinco itens pior avaliados não

estão entre os considerados mais importantes por eles. Desta forma, é preciso buscar maneiras de identificar se estas categorias com notas menores também são as que devem ser analisadas e reestruturadas anteriormente.

Desempenho - Ordem Crescente
Mister Gorski
8º: Estacionamento (5,5)
7º: Disponibilidade de vários meios de comunicação (6,0)
6º: Tempo de espera para recebimento dos vouchers (6,5)
6º: Capacidade de levar o serviço até o cliente (6,5)
5º: Clareza nas respostas (7,0)
5º: Capacidade em oferecer novos produtos (7,0)
5º: Capacidade de adaptar reservas (7,0)
5º: Tempo de retorno para cotações e reservas (7,0)
5º: Disponibilidade dos funcionários (7,0)
4º: Clareza nos valores e formas de pagamento (7,5)
4º: Atenção Personalizada (7,5)
4º: Localização (7,5)
4º: Valores dos produtos (7,5)
4º: Capacidade de manter qualidade nos atendimentos (7,5)
3º: Qualidade dos roteiros (8,0)
3º: Tempo para pagamento e assinatura de documentos (8,0)
3º: Tempo de espera para resolução de problemas (8,0)
3º: Horário Comercial (8,0)
2º: Capacidade de entender solicitações (8,5)
1º: Estrutura física (9,0)
1º: Conhecimento dos produtos (9,0)
1º: Simpatia (9,0)
1º: Capacidade de resolver problemas (9,0)
1º: Credibilidade (9,0)

QUADRO 11 - RANKING DE NOTAS DAS DIRETORAS SOBRE O DESEMPENHO DA MISTER GORSKI NAS VARIADAS CATEGORIAS
FONTE: A AUTORA (2015).

Novamente observam-se características que não estavam entre as de maior importância com notas mais baixas, como é o caso do estacionamento. Apesar disto, também é perceptível alguns itens importantes com notas menores. Salienta-se novamente a pequena discrepância entre as respostas dos clientes e das gestoras da agência.

A Operadora MGM não respondeu ao questionário sobre o desempenho da Mister Gorski, por não conhecer o trabalho desta. Assim, as respostas da operadora

foram consideradas apenas nos critérios de quais itens são mais importantes na busca pela qualidade de uma agência de viagens. Este cenário apresentado foi o considerado para que se pudessem escolher quais são os itens mais urgentes para buscar uma intervenção no processo de estruturação do projeto deste trabalho.

Determinou-se para este trabalho, levando em consideração a questão do tempo adequado para esta tarefa, o aprofundamento em três dos itens pesquisados na análise de campo. Percebeu-se que a MGM Operadora colocou dezesseis itens em primeiro lugar com relação a sua importância, e a partir daí, foram analisados os 16 primeiros itens de todos os outros quadros, buscando assim quais itens estavam representados nos primeiros lugares de importância e nos últimos lugares de desempenho em todas as categorias, e, por isso, são consideradas mais urgentes.

Nesta primeira análise identificaram-se cinco itens presentes em todas as categorias e dentro dos critérios já apresentados anteriormente: atenção personalizada, tempo para a resolução de problemas, clareza nas respostas, tempo de retorno com cotações e qualidade dos roteiros. Voltando para o conceito de serviços na busca por qualidade, em que o objetivo principal é atender e superar as expectativas dos clientes, para critério de desempate utilizaram-se as notas de desempenho julgadas pelos clientes. Sendo que dentro das cinco anteriormente citadas, as três menores notas de desempenho são: clareza nas respostas, qualidade dos roteiros e tempo para resolução de problemas.

Assim sendo, estes três itens serão estudados no projeto deste trabalho. A análise e reestruturação dos processos será focada nestas três áreas da agência de viagem, na busca por um melhoramento contínuo da qualidade dentro da empresa. Desta forma, além de uma análise e reestruturação, será proposto um manual e um curso de treinamento para os funcionários, entendendo que isto é primordial para a melhoria de qualidade dentro da agência, apresentado no próximo capítulo.

5 PROJETO DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA FUNCIONÁRIOS DA MISTER GORSKI TURISMO

Neste capítulo será detalhado o projeto do trabalho, sendo um manual de procedimentos para os funcionários da Mister Gorski Turismo. A partir do mapeamento e análise dos processos da agência será proposta uma nova maneira de atendimento, buscando a qualidade e a readaptação do mercado de maneira contínua. Desta forma, além do projeto, serão apresentados o orçamento para impressão do manual e os recursos humanos necessários para a implementação deste de maneira a buscar o sucesso no atendimento da empresa.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O projeto apresentado será um manual de procedimentos para atendimentos da Mister Gorski Turismo.

A pesquisa deste trabalho, com a análise das notas e dos *gaps* de qualidade, levantou três pontos a serem analisados: clareza nas respostas, qualidade dos roteiros e tempo para resolução de problemas. Estas categorias fazem parte do processo de atendimento direto de venda ao cliente, ponto primordial para a busca pela qualidade na agência de viagem. Desta forma, decidiu-se analisar de maneira mais ampla todo o processo de venda e atendimento direto dos funcionários com os clientes da Mister Gorski Turismo, levando em consideração o *front-office* e parte das atividades-meio que servem de apoio para este atendimento nos momentos da verdade, conforme já citado por Ganesi e Correa (2007), buscando, assim, um manual e um curso mais completo.

O manual de procedimentos terá o detalhamento dos processos, buscando formas mais eficientes e eficazes de atendimento aos clientes, sempre tendo como horizonte a qualidade total. Este manual será o guia de embasamento para treinamento dos funcionários da agência. É importante ressaltar aqui que levando em consideração a importância do tema qualidade de atendimento para as agências de viagem, o projeto também pode ser adaptado para direcionar este material para

outras pequenas agências de viagem, e não somente para as diretoras e funcionários da Mister Gorski Turismo.

5.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

Conforme citado anteriormente, o projeto será um manual de procedimentos e consultoria para a Mister Gorski Turismo.

Desta forma, será apresentado o detalhamento dos componentes do manual e de todas as suas etapas, desde a criação do conceito e detalhamento dos processos até a análise do orçamento e do retorno de investimento. Segue abaixo o delineamento do projeto deste trabalho.

5.3 MANUAL DE PROCEDIMENTOS

1ª etapa: Criação do conceito do manual de procedimentos

Nesta etapa buscou-se um conceito para nortear o manual de procedimentos. Desta forma, definiu-se a qualidade como norteadora no desenvolvimento das etapas dos processos da manual. Além de torna-lo de fácil entendimento e com o objetivo de que o público final – funcionários e diretores da Mister Gorski Turismo – possam utilizá-lo de maneira prática no dia-a-dia e no treinamento de novos colaboradores. Buscou-se organizá-lo de maneira que nestes novos treinamentos o tempo despendido diminua a qualidade da informação aumente.

A partir disso, foi possível desenvolver o detalhamento dos processos das agências de viagem, dividindo-os em capítulos para melhor compreensão, conforme demonstrado na próxima etapa.

2ª etapa: Detalhamento dos processos e divisão em capítulos

Nesta etapa, buscando a melhor compreensão dos processos, o manual foi dividido em três capítulos: Atendimento e cotação, reserva e pagamento, e, por fim, viagem e pós-viagem. Segue abaixo a descrição dos capítulos.

➤ Capítulo 1: Atendimento e cotação.

Diagrama de processos deste capítulo:

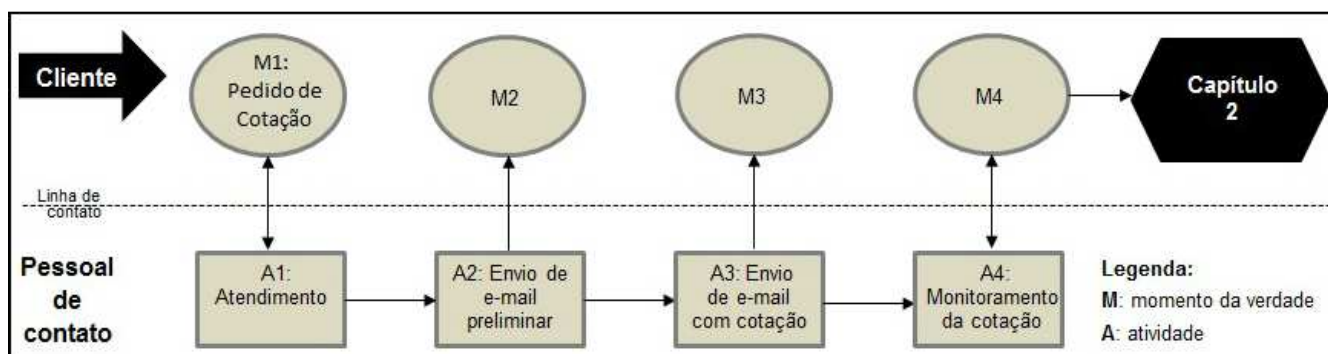


FIGURA 12 - DIAGRAMA DE PROCESSOS DE ATENDIMENTO E COTAÇÃO
FONTE: A AUTORA (2015).

Descrição dos processos:

- Momento da verdade 1 e atividade 1 – Pedido de cotação e atendimento

O momento da verdade 1 é o primeiro contato do cliente com o funcionário de vendas da agência de viagens, com o pedido de cotação. Ele pode ser feito de várias maneiras: por e-mail, telefone, presencialmente, por mensagens de texto, mídias sociais, etc. É importante ressaltar que desde o começo até o fim do atendimento o funcionário precisa manter uma atitude proativa e simpática. Dessa forma, é preciso tirar as dúvidas dos clientes da melhor forma possível e sempre buscar atender ou superar suas expectativas e necessidades. Se atendimento foi feito *online* ou via mensagem de texto é preciso se atentar ao padrão de escrita e responder da maneira mais clara possível, com todas as informações solicitadas pelos clientes.

Também é importante perceber que este é um dos momentos mais importantes no processo de vendas, em que o cliente faz a primeira análise de qualidade da agência, por isso a cordialidade e a compreensão da solicitação são muito importantes.

O funcionário de vendas que será o contato com o cliente ficará responsável pela atividade 1, o atendimento. Nesta atividade é necessário passar por alguns pontos:

- Receber os clientes e escutá-los com cordialidade e atenção;
- Identificar suas necessidades e expectativas. Neste item é preciso bastante cuidado, pois há a necessidade de se compreender detalhadamente a solicitação do cliente:
 - Verificar qual o destino de viagem do cliente. Neste caso, muitas vezes o cliente não tem certeza de qual destino escolher, por isso é preciso uma conversa franca e clara sobre as expectativas e necessidades (Destino de praia ou inverno? Viagem a lazer ou viagem de negócios?). Neste item é importante que o vendedor conheça bem quais os destinos que pode oferecer e quais se encaixam melhor no perfil do cliente;
 - Identificar quais produtos e serviços o cliente precisa (Hotel, passagem aérea, serviço terrestre, seguro viagem, pacote completo, etc);
 - Verificar quantas pessoas farão a viagem, separando também o número de adultos e crianças, devido à diferença de valores;
 - Verificar qual será a distribuição nos apartamentos dos hotéis;
 - Definir o período da viagem;
 - Identificar qual o orçamento para a viagem.
- Anotar informações de contato do cliente: Nome completo, telefone e e-mail;
- Tirar dúvidas ou anotar para passar mais tarde informações adicionais que o cliente precise sobre a viagem;
- Anotar quaisquer preferências que o cliente tenha com relação à viagem (região do hotel que queira ficar, quantidade de dias em cada cidade do roteiro, pontos turísticos que queira visitar, companhia aérea de preferência, etc).

Neste primeiro atendimento, assim como em todo o processo, também é preciso se atentar para a organização, fazendo com que desta forma seja mais fácil

encontrar futuramente as informações dos clientes, e também para o controle de troca de mensagens. Desta forma, após adquirir todas as informações anteriores, é preciso passar para os seguintes passos:

- Abastecer o sistema administrativo da Mister Gorski com todas as informações pessoais adicionais sobre o cliente que foram adquiridas neste contato. Caso o cliente não esteja registrado no sistema, abre-se um novo cadastro com as informações. Desde contatos até preferências de viagem, nome dos filhos, etc.
- Abrir uma nova pasta no *e-mail* com o nome do cliente, onde ficarão centralizados todos os contatos sobre as solicitações. Tanto de comunicação com o passageiro quanto com os fornecedores da viagem;
- Caso a solicitação de cotação não tenha sido feita através de *e-mail*, centralizar as informações na pasta de cotações criada dentro do sistema interno da agência. Com essa ação busca-se manter um arquivo de cotação para que todos os funcionários da agência tenham acesso caso necessário, centralizando desta forma as informações em um só lugar. Também é importante para que as anotações não se percam quando forem feitas em papéis ou cadernos, sendo que esta pasta deve ser consultada com frequência para que se lembre de responder todas as cotações. Segue exemplo padrão deste arquivo, que ficará na pasta geral da agência. Quando o cliente fizer a solicitação, será preciso somente preenche-lo e salvá-lo com o nome do cliente e data da solicitação na pasta de cotações da empresa, que também estará dividida por pastas com o nome dos funcionários (Ex: Mister Gorski>Cotações>Anna).

Cotação					
Nome completo					
Telefone					
E-mail					
Destino/Roteiro					
Produtos/Serviços					
Qnt. de passageiros (ADT e CHD)					
Distribuição de aptos					
Período de viagem					
Orçamento					
Informações adicionais					

FIGURA 13 - PLANILHA PADRÃO DE COTAÇÕES
FONTE: A AUTORA (2015).

- Momento da verdade 2 e atividade 2 – Envio de *e-mail* preliminar

O segundo momento da verdade busca oferecer um retorno para o passageiro, fazendo com que ele se sinta seguro de que sua cotação foi recebida e de que os funcionários estão trabalhando em uma resposta. Este processo será utilizado principalmente para cotações que foram solicitadas por e-mail. No caso de solicitações feitas por outros meios de comunicação, é importante informar para o cliente qual o prazo de retorno, evitando frustrações.

É importante salientar que as respostas aos clientes não devem passar de 24 horas, evitando, desta maneira, perder a venda. Caso esteja esperando a resposta de algum fornecedor de viagem, para roteiros mais complexos, é importante avisar ao cliente por *e-mail* o motivo do atraso. Segue o modelo de mensagem padrão:

Prezado cliente,

Recebemos sua solicitação e estamos trabalhando para respondê-la. Informamos que nosso prazo para retorno com cotações é de 24h. Caso tenha alguma solicitação urgente, pedimos que nos telefone no número 1111-1111 ou nos mande um *whatsapp* no celular 9999-9999.

Agradecemos seu contato,
XXXX (assinatura do funcionário)

- Momento da verdade 3 e atividade 3 – Envio de *e-mail* com cotação

Este também é um dos momentos mais importantes do contato com o cliente. É preciso que o *e-mail* de cotação seja bastante claro e sucinto, mas com todas as informações necessárias e solicitadas pelos clientes. Anteriormente ao envio do e-mail é preciso que seja feita uma pesquisa detalhada dos fornecedores que mais se encaixam no perfil do cliente, buscando um atendimento de qualidade e personalizado. O título dos *e-mails* de cotação precisa ser padronizado, buscando facilitar a procura destes posteriormente. Sendo que o padrão será: Envio de Cotação – Destino – Passageiro XXX (Ex: Envio de Cotação – Aruba – Passageiro João da Silva). O apêndice 2 contém o padrão de cotações para envio por *e-mail*.

- Momento da verdade 4 e atividade 4 – Monitoramento da cotação

A última parte deste capítulo refere-se ao monitoramento da cotação. Neste caso podem ocorrer duas situações. A primeira, em que o passageiro pode solicitar alguma alteração na cotação e, neste caso, seria necessário voltar à atividade 3. Sempre respeitando o tempo máximo de envio de uma cotação nova. A segunda situação seria a de que o cliente não responda o *e-mail* de cotação em até três dias. Caso isso ocorra, é necessário enviar um novo *e-mail*, lembrando o passageiro do orçamento. Segue padrão:

<p>Prezado xxx, O que achou da cotação enviada? Podemos te ajudar com alguma outra informação? Caso precise de alguma alteração na cotação também estamos à disposição.</p> <p>Atenciosamente, Assinatura do funcionário.</p>

Com o fim dos processos do primeiro capítulo sobre atendimento e cotações, pode-se passar para o próximo, que abordará as solicitações e monitoramento de reservas.

➤ **Capítulo 2:** Solicitação e monitoramento de reservas

Diagrama de processos deste capítulo:

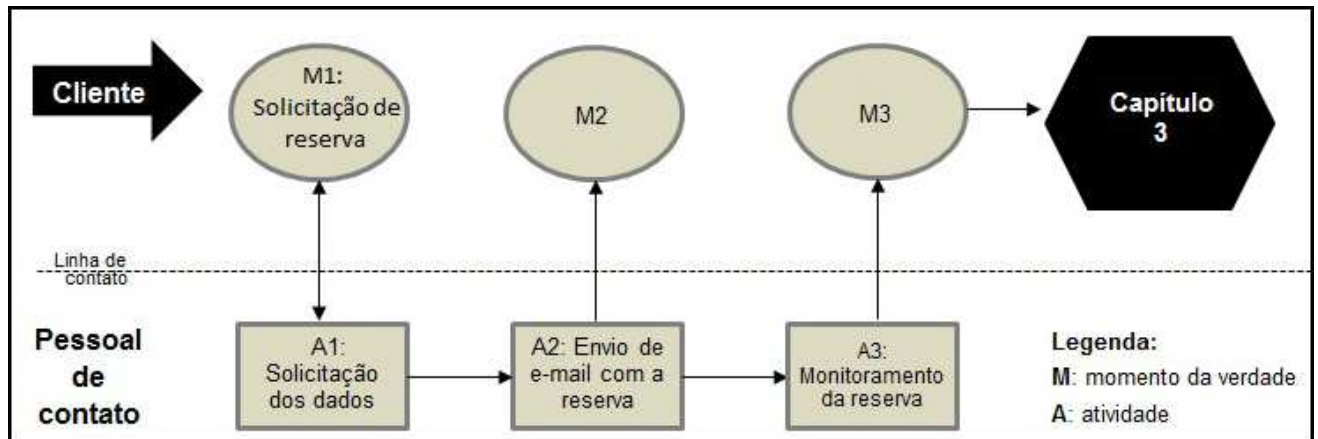


FIGURA 14 - DIAGRAMA DE PROCESSOS DE SOLICITAÇÃO E MONITORAMENTO DE RESERVAS
 FONTE: A AUTORA (2015).

Descrição dos processos:

- Momento da verdade 1 e atividade 1 – Solicitação de reserva e de dados

O primeiro momento da verdade deste capítulo vem com a solicitação de reserva pelo cliente. A partir disto o funcionário da agência precisa solicitar alguns dados para que a reserva seja feita da maneira mais correta possível, e também para a atualização de cadastro do cliente. Esta solicitação pode ser feita pelos mais variados meios de comunicação, sempre observando as regras formais de comunicação, cordialidade e simpatia. Os dados são:

- Nome completo de todos os passageiros;
- Data de nascimento de todos os passageiros;
- Endereço com CEP de todos os passageiros;
- CPF e RG de todos os passageiros;
- Número, data de validade e data de emissão do passaporte de todos os passageiros;
- Verificar se todos os passageiros estão com os documentos em dia para a viagem;

Em posse de todos esses dados é possível solicitar as reservas para os fornecedores e atualizar os dados dos passageiros no sistema administrativo da agência.

- Momento da verdade 2 e atividade 2 – Envio de *e-mail* com a reserva

Assim que o funcionário receber o e-mail com a reserva enviada pelo fornecedor, é preciso organizá-la de maneira que o passageiro possa entender e enviar em um *e-mail* da forma mais clara possível. É importante ressaltar que caso o fornecedor demore a enviar a reserva por algum motivo, além de cobrá-lo é preciso enviar um *e-mail* para o cliente explicando o motivo da demora. Neste *e-mail*, além da confirmação da reserva, o funcionário também deverá enviar toda a documentação necessária para o pagamento e confirmação da reserva que o fornecedor precise, em anexo (contratos, autorizações de débito, fichas de cadastro para o seguro viagem, etc). Segue padrão do corpo do *e-mail* e no apêndice 3 um exemplo de confirmação de reserva para pacotes de viagem.

Prezado cliente,

É com satisfação que enviamos a reserva de X lugares para a sua viagem ao destino. Saída: 11/11.

Em anexo a confirmação da reserva e todos os documentos necessários para o pagamento. Caso queira agilizar o pagamento, além de todos os documentos em anexo devidamente assinados, também precisamos da cópia frente e verso do seu documento com foto e do seu cartão de crédito (caso escolha essa modalidade de pagamento).

O câmbio hoje está U\$ 4,00.

Ficamos a disposição para qualquer dúvida.

Atenciosamente,
Assinatura do funcionário.

- Momento da verdade 3 e atividade 3 – Monitoramento da reserva

Depois do envio da reserva ao cliente é preciso ficar atento ao prazo de pagamento da reserva. Neste caso podem ocorrer três situações. A primeira é a que o passageiro passe logo para o processo de pagamento da reserva, que será visto no próximo capítulo. A segunda situação é a de que o passageiro peça alguma alteração na reserva, e desta forma é preciso voltar para a atividade número 2 deste capítulo. Caso ocorra a última situação, em que o passageiro não dê retorno sobre a

reserva enviada, é preciso encaminhar um novo *e-mail* lembrando o passageiro do prazo da reserva. Segue exemplo:

Prezado xxx,

Gostaríamos de lembrá-lo que a sua reserva tem prazo de pagamento para o dia 11/11. Caso precise de alguma alteração ou prorrogação do prazo, por favor, nos avise.

Qualquer dúvida, estamos à disposição.
Atenciosamente,
Assinatura do funcionário

Com o fim do processo de reservas é possível passar para o próximo capítulo, sobre pagamentos, envio de documentos, monitoramento e pós-viagem.

➤ **Capítulo 3:** Pagamentos, envio de documentos, monitoramento e pós-viagem

Diagrama de processos deste capítulo:

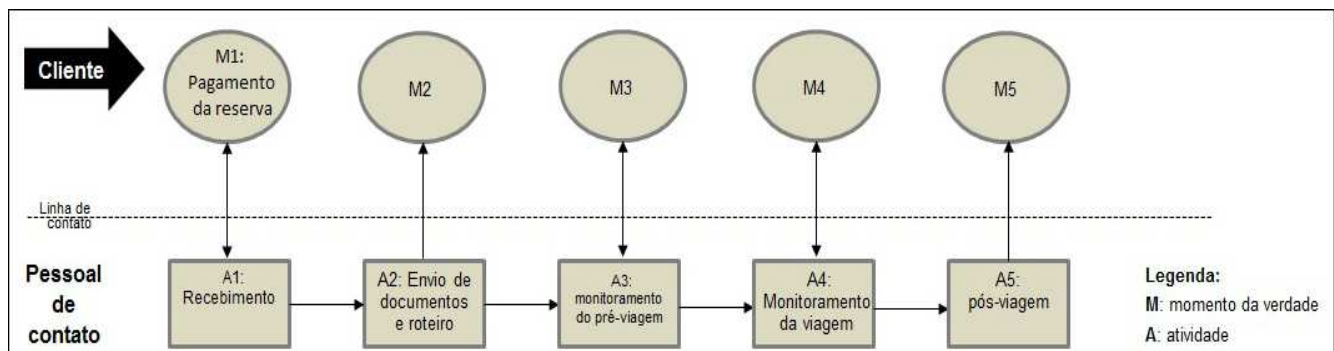


FIGURA 15 - DIAGRAMA DE PAGAMENTO, MONITORAMENTO E PÓS-VIAGEM
FONTE: A AUTORA. (2015).

Descrição dos processos:

- Momento da verdade 1 e atividade 1 – Pagamento e recebimento

Depois da confirmação de reserva, o passageiro passa para o processo de pagamento. Neste caso é possível que o cliente tenha dificuldade em preencher os documentos necessários para a confirmação da viagem. Por isso, é sempre importante estar atualizado com todas as informações que o fornecedor precise para a viagem, além da forma correta de preenchimento dos formulários. Cada fornecedor pode ter uma forma diferente de receber o pagamento, portanto é

importante ficar atento ao e-mail com as informações para o cliente. Também é preciso enviar o câmbio atualizado e os valores em reais do pagamento do roteiro, levando em consideração a forma de pagamento escolhida. Segue exemplo:

Prezado xxx,
Para o pagamento da sua reserva hoje o câmbio está U\$ 4,00. Seguem valores atualizados, levando em consideração o pagamento em seu cartão de crédito (20% de entrada com as taxas no cheque + 5x sem juros no cartão de crédito).

Total do pacote por pessoa: U\$ 1.000,00
Taxas por pessoa: U\$ 100,00 (pagas na entrada)
Total geral por pessoa: U\$ 1.100,00
Câmbio: U\$ 4,00
Total em reais por pessoa: R\$ 4.400,00
Total em reais x4 passageiros: R\$ 17.600,00

Entrada (20% + taxas): R\$ 4.800,00
Saldo: R\$ 12.800,00 em 5x de R\$ 2.560,00 no cartão de crédito.

Fico à disposição para qualquer dúvida,
Atenciosamente,
Assinatura do funcionário.

Os documentos originais do pagamento precisam ser enviados para os fornecedores, guardando uma cópia na agência de viagens. Assim, o pagamento pode ser feito de duas formas. Caso o passageiro não possa vir à agência, é possível que ele preencha todos os documentos sozinho e envie as cópias por e-mail, sendo que desta maneira a agência precisa enviar um funcionário ao encontro do passageiro para buscar os documentos originais. Também é possível que o passageiro faça o pagamento presencialmente. Neste caso é necessário deixar todos os documentos já preenchidos previamente para que o cliente precise somente assinar, agilizando o atendimento.

- Momento da verdade 2 e atividade 2 – Envio de documentos e roteiro

Depois do pagamento da reserva é o momento de enviar os documentos de viagem do passageiro. Os vouchers de confirmação são feitos pelos próprios fornecedores que algumas vezes também mandam um roteiro completo. Buscando maior qualidade nos roteiros enviados para os clientes, formatou-se no apêndice 4 um modelo de roteiro. É importante ressaltar que cada roteiro pede um arquivo diferente, desta forma, é preciso um trabalho de bastante pesquisa para que se

possa obter um roteiro de qualidade e com todas as informações necessárias para a viagem.

- Momento da verdade 3 e atividade 3 – Monitoramento do pré-viagem

O monitoramento do pré-viagem consiste em verificar se todas as reservas estão confirmadas corretamente antes do deslocamento. A partir desta verificação com todos os fornecedores é possível identificar também se alguma reserva sofreu qualquer alteração alheia à solicitação do passageiro ou da agência de viagem, o que acontece com frequência com passagens aéreas, por exemplo. Caso tenha ocorrido alguma alteração, é necessário notificar o passageiro.

Neste processo também pode ocorrer o pedido de alteração de reserva pelo cliente. Dessa forma, é necessário verificar com os fornecedores uma eventual multa por alteração e passar uma nova confirmação de reserva, receber um novo pagamento e mandar novos documentos de viagem.

- Momento da verdade 4 e atividade 4 – Monitoramento da viagem

O processo de monitoramento da viagem é necessário caso ocorra algum imprevisto. Como o produto turístico é formado pela composição de vários produtos e serviços do mercado do turismo (além de sofrer impactos de mudanças climáticas, de saúde ou políticas), podem ocorrer algumas eventualidades. Neste caso, é preciso deixar o passageiro bem calmo e ressaltar que todas as medidas estão sendo tomadas para resolver o problema o mais rápido possível. Como forma de conseguir entregar uma resposta mais rápida, com uma comunicação mais fácil e passando segurança ao cliente, é preciso reforçar o telefone de atendimento emergencial da agência, observando que é possível mandar mensagens *online* para melhor agilidade e também para diminuir os gastos.

Em caso de imprevistos é preciso contatar imediatamente os fornecedores dos serviços e cobrar uma solução rápida e eficaz, buscando assim diminuir os impactos negativos na experiência do cliente.

- Momento da verdade 5 e atividade 5 – Pós-viagem

O pós-viagem com o cliente precisa fazer parte de uma ação contínua. Entendendo as necessidades do cliente, o funcionário poderá identificar quais destinos se encaixam no seu perfil. Dessa forma, é possível enviar *e-mail marketing* voltado para as necessidades dos clientes. A Mister Gorski utiliza um sistema de criação de *e-mail marketing* onde é possível cadastrar o *e-mail* do cliente e categorizar o cliente pelas suas preferências de viagem. Dessa forma, é importante sempre manter este sistema atualizado. Também é possível manter contato com o cliente por meio das mídias sociais, incentivando que ele curta a página da agência no *Facebook*, por exemplo.

Além destas ações pós-viagem estruturadas, é preciso enviar um *e-mail* de pesquisa de satisfação do cliente sobre os serviços da Mister Gorski e sobre o destino, logo após a viagem. Desta forma, é necessário manter uma agenda atualizada com as datas de saída e retorno de viagem dos clientes. Segue *e-mail* padrão:

Prezado xxxx,

Bem vindo! Esperamos que sua viagem tenha sido tudo o que sonhou. Pensando em manter um serviço de qualidade e também em aprender com os nossos passageiros, te convidamos a responder algumas perguntas, caso seja possível.

Como foi o serviço e assistência da Mister Gorski na sua viagem?

O que achou dos destinos visitados?

O que achou dos hotéis?

Como foi o serviço terrestre (traslado, city tour, passeios, guias e etc)?

E a companhia aérea?

Precisou usar o seguro viagem? Foi bem atendido?

Se tiver qualquer dica, elogio ou reclamação, ficaremos felizes em saber!

Até a próxima viagem,

Atenciosamente,

Assinatura do funcionário.

3ª etapa: Concepção da capa e miolo do manual de procedimentos

Para a concepção da capa e do miolo do manual será necessário contratar um designer e um diagramador. O conceito é fazer o manual em um estilo minimalista e que transmita a ideia de profissionalismo e organização. Segue abaixo exemplo da capa e das primeiras páginas do primeiro capítulo do manual.

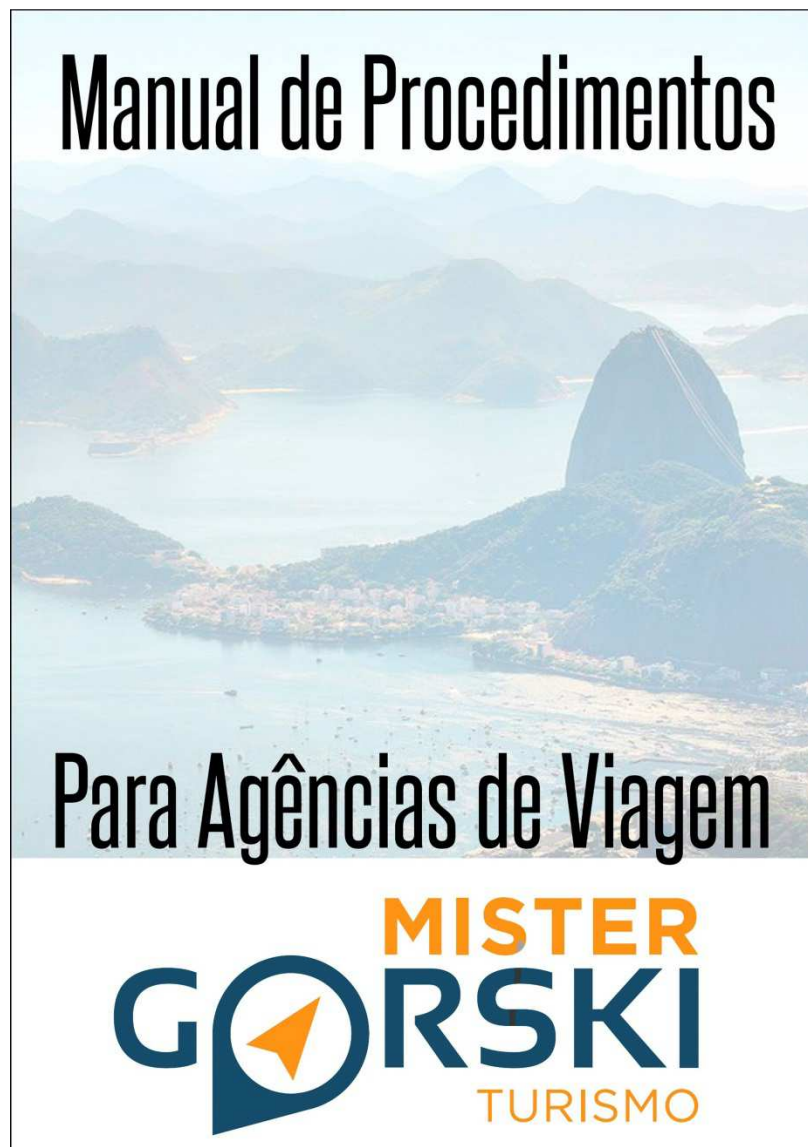


FIGURA 16 - CAPA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA AGÊNCIA DE VIAGENS
FONTE: A AUTORA (2015).

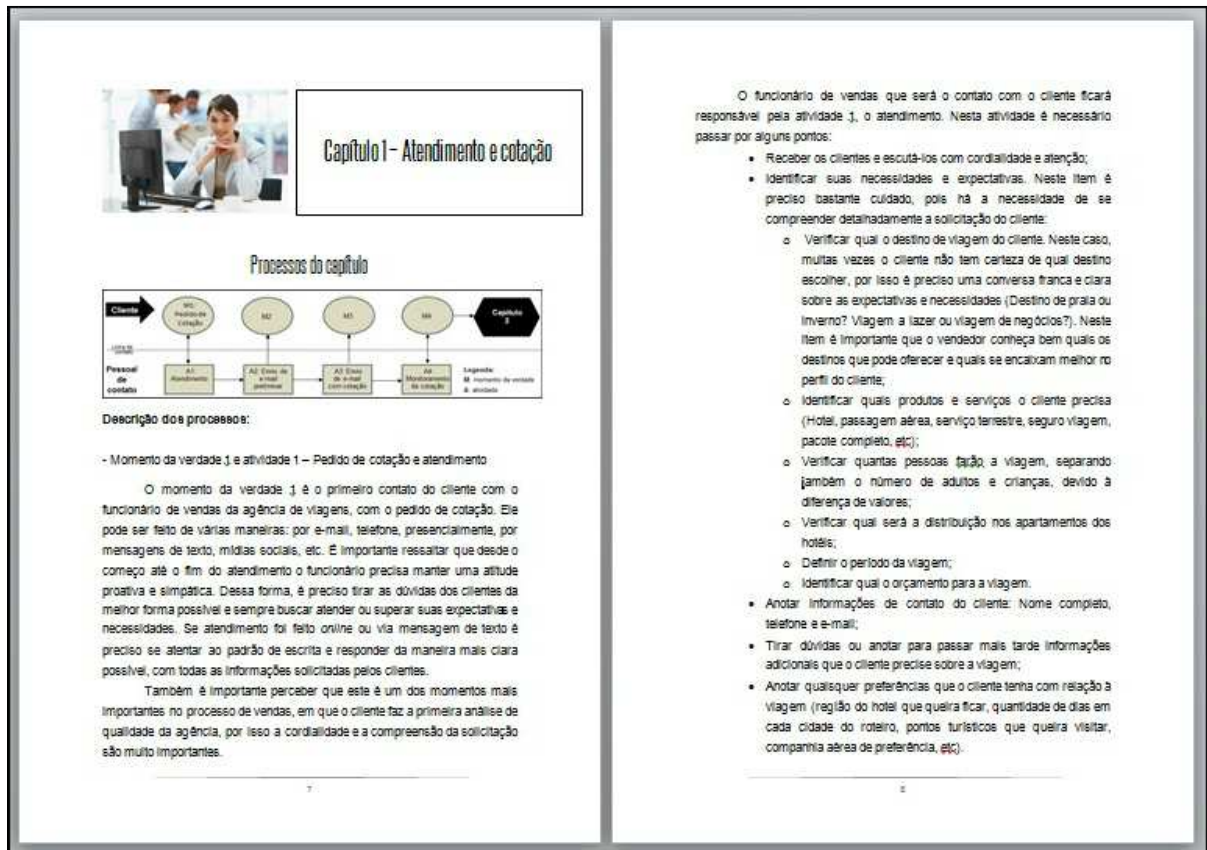


FIGURA 17 - CAPÍTULO 1 DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS
FONTE: A AUTORA (2015).

4ª Etapa: Forma de viabilização do projeto

Nesta etapa foi definida qual a quantidade de tiragem do manual necessária para a impressão, visando o treinamento dos funcionários. Os valores e especificações técnicas da impressão do manual serão descritas nas próximas etapas.

5ª Etapa: Impressão

A última etapa do projeto é a impressão do manual de procedimentos. Esta etapa será discutida mais detalhadamente ao fim deste trabalho, onde estão definidas as especificações técnicas do manual.

5.3.1 Especificações técnicas do manual de procedimentos

Seguem abaixo as especificações técnicas do manual de procedimentos. Foram levadas em conta a qualidade do material, pensando no custo-benefício, e também a sua estruturação, de maneira que o manual seja o mais didático possível.

Miolo
Formato: A4
Impressão: 16 páginas
Cores: 4x4 colorido
Papel: Couché Fosco 115g
Acabamento: Grampo
Sem enobrecimento

QUADRO 12 - ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DO MIOLO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS
FONTE: A AUTORA (2015).

Capa
Formato: A4
Impressão: 4 páginas
Cores: 4x4 colorido
Papel: Couché Fosco 170g
Acabamento: Refile
Extras: Vinco
Sem enobrecimento

QUADRO 13 - ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DA CAPA DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS
FONTE: A AUTORA (2015).

5.3.2 Descrição dos recursos humanos necessários

Aqui foi feita uma análise dos recursos humanos necessários em cada etapa do projeto. As etapas de criação do conceito e detalhamento dos processos foram desenvolvidas pela autora do projeto. A concepção da arte e diagramação precisa de dois profissionais: um designer e um diagramador.

A etapa sobre a forma de viabilização do projeto será feita pela autora, discutindo juntamente com as gestoras da agência de viagem. A última parte, de

impressão, precisa ser terceirizada, a partir da mão de obra de uma gráfica especializada.

5.3.3 Descrição do orçamento do projeto

Neste tópico será apresentado o orçamento do projeto, sendo dividido em etapas. A primeira e segunda etapas do projeto, de criação do conceito e detalhamento dos processos, não precisará de nenhum desembolso, apenas do tempo da pessoa idealizadora do projeto.

A etapa de concepção de arte e diagramação precisará do trabalho de um designer e de um diagramador. Neste caso será cobrada a arte da capa e a diagramação do miolo do manual. A arte da capa custará R\$ 300 e a diagramação do miolo R\$ 5,00 por página.

A etapa de viabilização do projeto também não precisará de desembolso, já que será organizada pela idealizadora do projeto junto com as gestoras da Mister Gorski Turismo.

A última etapa, de impressão contará com uma tiragem de 25 manuais para o treinamento de funcionários e gestores da agência, a princípio. O valor total será de R\$ 574,98. O orçamento se encontra no anexo 1.

Descrição das despesas	Qty.	Valor
Concepção da capa do manual	1	R\$ 300
Diagramação do miolo do manual	16 páginas	R\$ 80
Impressão do manual	25 unidades	R\$ 574,98
Total		R\$ 955

QUADRO 14 - DESCRIÇÃO DAS DESPESAS DO PROJETO
FONTE: A AUTORA (2015).

5.3.4 Avaliação do retorno de investimento

Levando em consideração a aplicação do manual de procedimentos da Mister Gorski Turismo, é possível compreender alguns pontos importantes, como, em primeiro lugar, a melhora de qualidade de atendimento da agência, resultante da padronização dos processos. Outro fator importante é a redução do tempo necessário para treinamento de um novo funcionário. Além disso, é necessário ressaltar que a técnica de análise de processos pode ser utilizada em outras áreas da empresa, se tornando desta forma um retorno contínuo para a agência.

Com a aplicação do manual, também será possível uma análise constante dos processos da agência, podendo-se compreendê-los mais sistematicamente e, desta forma, alterá-los com mais facilidade, desenvolvendo, assim, uma maior capacidade da agência em se adaptar às constantes mudanças do mercado do turismo.

Este produto servirá também como material de consulta para as atividades diárias, sendo importante para todos os funcionários e gestores. Com ele, também será viável para as gestoras uma análise mais profunda da empresa, ajudando nos processos de tomada de decisão. Assim, avalia-se que o manual de procedimentos gera um retorno contínuo e infindável na agência de viagem se aplicado corretamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi iniciado com o objetivo de identificar os problemas ligados a qualidade na agência Mister Gorski Turismo. Tal identificação foi feita a partir da comparação das análises das diretoras, clientes e outras empresas do ramo. Com isso, foi possível apresentar uma forma de contornar os problemas encontrados, por meio da readequação e padronização dos processos da agência através de um manual de procedimentos.

Com a análise teórica foi possível compreender, primeiramente, o funcionamento do setor de serviços. Verificou-se que suas definições e características estão intimamente ligadas com a busca de uma oferta de qualidade para os clientes, atendendo e superando suas necessidades e expectativas. Na análise da forma de gerenciamento dos serviços ficou evidente que uma compreensão adequada dos processos em uma empresa de serviços é fundamental para o seu desenvolvimento.

A qualidade, segundo tema estudado no marco teórico, foi o assunto norteador do desenvolvimento desse projeto. Estes conceitos foram fundamentais para compreender todas as análises que devem ser feitas dentro das empresas, em busca de um sistema de gestão de qualidade bem estruturado e contínuo. Desde os conceitos e características da qualidade até a identificação de ferramentas úteis para a aplicação da gestão de qualidade de maneira prática nas empresas. Foi possível, também, pontuar as características específicas da gestão de qualidade dentro de uma agência de viagens. O ciclo PDCA mostra que esta busca pela qualidade nunca acaba, já que o mercado e os clientes estão em constante mudança. Desta forma, um sistema de gestão de qualidade pode ser uma forma mais rápida e certa de se ajustar às necessidades do mercado.

O estudo sobre a gestão de processos se mostrou importante para a busca pela qualidade dentro de uma empresa, já que, por meio desta ferramenta é possível compreender todos os processos de uma agência de viagens e buscar a melhoria deles de maneira padronizada e cada vez mais qualificada. Desta forma, diminuem-se os erros e, conseqüentemente, os custos.

O último conteúdo abordado na análise teórica, as agências de viagens, foi fundamental para a aplicação direta dos outros conceitos na empresa que foi

analisada na pesquisa e no desenvolvimento do projeto. Por isso, foi necessário uma análise detalhada sobre as características, estruturas e formas de gestão deste mercado e, com estas informações, pode-se ajustar os conceitos de qualidade dentro da Mister Gorski Turismo, buscando uma adequação com o mercado e com as necessidades dos clientes.

A metodologia utilizada no trabalho foi voltada para uma análise de qualidade sobre o mercado de agências de viagem e a Mister Gorski Turismo. O instrumento de coleta de dados desenvolvido foi importante para a adequação dos instrumentos de qualidade com a realidade de uma agência de viagens, e, desta forma, obtendo dados mais específicos sobre a Mister Gorski Turismo. A divisão dos critérios de avaliação em importância e desempenho de cada item foi fundamental para um diagnóstico mais preciso sobre as áreas a serem trabalhadas. Além disto, a aplicação da pesquisa com as gestoras da empresa, clientes e com a MGM Operadora pôde trazer uma visão mais completa da situação.

A partir da interpretação dos dados da pesquisa, pôde-se compreender qual o melhor caminho para a estruturação da gestão de qualidade dentro da agência Mister Gorski Turismo, além de conseguir uma análise sobre a qualidade da agência, identificando melhor as necessidades e expectativas dos clientes e as diferenças de visão com as gestoras e com a MGM Operadora.

Com a aplicação das ferramentas necessárias para a pesquisa, foi possível formatar o projeto deste trabalho. A análise, reestruturação e padronização dos processos de venda da Mister Gorski Turismo resultou em um manual de processos, sendo que este pode ser utilizado de várias maneiras, trazendo um resultado importante para a empresa, se aplicado corretamente: a redução do tempo de treinamento de novos funcionários, a consulta diária dos processos que poderá ser feita pelos colaboradores e pelas gestoras, além de ser uma ferramenta importante para futuras decisões e readequações com o mercado do turismo, em constante mudança.

Desta forma, foi possível perceber que a solução do problema abordado no trabalho foi encontrada, identificando, assim, os possíveis retornos da aplicação de um manual de procedimentos na agência de viagens. Os objetivos apresentados no início do projeto foram atendidos e a hipótese apontada foi confirmada ao final do trabalho.

A técnica de mapeamento de processos foi fundamental na análise mais profunda de qualidade dentro da agência, possibilitando uma padronização e aumento da qualidade dos serviços prestados pela empresa. Para que a empresa se mantenha ajustada ao mercado, é preciso rever e adaptar com frequência os processos, fazendo alterações conforme necessário.

É importante ressaltar que este trabalho não encerra as análises de gestão de qualidade dentro da Mister Gorski Turismo. Além da utilização da técnica de mapeamento de processos em outras áreas da agência, também é possível utilizar outros métodos de gestão de qualidade, buscando sempre atender e superar as expectativas dos clientes.

Por fim, é necessário, para o sucesso do instrumento proposto neste trabalho, o comprometimento da gestão da Mister Gorski Turismo com a aplicação do mesmo, tanto nos treinamentos quanto na avaliação contínua da qualidade na empresa e adequação com o mercado turístico. Além disso, propõe-se para o mercado de agências de viagem a utilização de métodos de gestão de qualidade, sendo que o método e o projeto desenvolvidos neste trabalho podem ser adaptados para a utilização em outras pequenas agências de viagem.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. Serviço pós-venda: A dimensão esquecida do marketing. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, 1996. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a04v36n3.pdf>>. Acesso em: 17/09/2015.

AKGUN, A; KESKIN, H; BYRNE, JOHN. Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. **Journal of engineering and technology management**, Istanbul, v.23, n.3, p. 103-130, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474809000204#>>. Acesso em: 15/04/2015.

ALBERTIN, A. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 42-50, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000300005&script=sci_arttext>. Acesso em: 17/09/2015.

ALVAREZ, M. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, L; GARCIA, A; MARTINES, S. **Gestão de processos: Melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, R. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios**. São Paulo: Érica, 2012.

BENNETT, M. Information technology and travel agency: A costumer service perspective. **Tourism management**, Glasgow, v. 14, n. 4, p. 259-266, 1993. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026151779390060X#>>. Acesso em: 16/04/2015.

BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2002.

BRAGA, D. (Org.). **Agências de viagens e turismo: Práticas de mercado**. São Paulo: Campus, 2007.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei geral do turismo n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008. **Congresso Nacional**, Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm>. Acesso em: 26/03/2015.

COBRA, M. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, M. **Marketing e moda**. São Paulo: Cobra, 2007.

DANTAS, J. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens**: Uma questão de gestão estratégica. São Paulo: Roca, 2002.

DENCKER, A. **Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 2007.

DINIZ, P. Turismo on-line cresce e força a renovação de agências de viagem. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1182656-turismo-on-line-cresce-e-forca-a-renovacao-de-agencias-de-viagem.shtml>>. Acesso em: 05/03/2015.

FLECHA, A; DA COSTA, J. O Impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. **Caderno virtual de turismo**, Rio de Janeiro, v.4, n. 4, p. 44-56, 2004. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path%5B%5D=69&path%5B%5D=64>>. Acesso em: 26/08/2015.

FLIEB, S; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. **Journal of business research**, Berlin, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296302002734#>>. Acesso em: 9/04/2015.

GÂNDARA, J. La calidad y la competitividad de los destinos turísticos urbanos. **Turismo, visão e ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 6, n. 1, p. 69-93, 2004.

GIANESI, I; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOUVÊA, M; NIÑO, F; OLIVEIRA, B. La Relación entre la calidad de los servicios de las agencias de turismo y la migración hacia la compra por Internet. **Estudios y perspectivas en turismo**. Buenos Aires, v.21, n.3, 2012. Disponível em: < http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000300001&script=sci_arttext>. Acesso em: 05/03/2015.

LAGO, R.; CANCELLIER, E. Agências de viagens: Desafios de um mercado em reestruturação. **Turismo, visão e ação**, Itajaí, v. 07, n.3, p. 507-514, 2005. Disponível em: < <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/512>>. Acesso em: 27/08/2015.

LOBO, R. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MEDEIROS, M.; FARIA, E.(Org.). **Educação a distância**: Cartografias pulsantes em movimento. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.

MENEZES, V.; STAXHYN, A. Consultor de viagens: O profissional do novo mercado turístico. **Turismo e sociedade**, Curitiba, v. 4, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/turismo/article/view/24769>>. Acesso em: 17/09/2015.

OLIVEIRA, L.; SOUTO, C. Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: Realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens. **Revista acadêmica observatório de inovação do turismo**, Rio de Janeiro, n. 2, p. 07 e 08, 2008. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5666>>. Acesso em: 17/09/2015.

OLIVEIRA, S. **Desmistificando o marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

PETROCCHI, M; BONA, A. **Agências de turismo**: Planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2003.

PAVANI JÚNIOR, O; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M.Books, 2011.

RAZZOLINI FILHO, E. **Gerência de serviços para a gestão comercial: um enfoque prático**. Curitiba: IBPEX, 2010.

SILK, A. **O que é marketing?**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: Uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOMELIN, C. **Mercado de agências de viagens e turismo: Como competir diante de novas tecnologias**. São Paulo: Editora Aleph, 2001.

VALLE, R; DE OLIVEIRA, S. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VEIGA-NETO, A. Um estudo comparativo de formas de segmentação de mercado: Uma comparação entre VALS-2 e segmentação por variáveis demográficas com estudantes universitários. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v.11, n.1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 26/03/2015.

WEIL, A. **Medición de la calidad de los servicios**. 44p. Tese (Mestrado em Administração) – Universidad del Cema. Buenos Aires, 2003. Disponível em: <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf>. Acesso em: 26/03/2015.

World Travel and Tourism Council (WTTC). **Economic Impact of travel and tourism 2013 annual update: Summary**. Londres, 2013a. Disponível em: <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 05/03/2015.

World Travel and Tourism Council (WTTC). **Travel and tourism economic impact 2013: Brazil**. Londres, 2013b. Disponível em: <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 05/03/2015.

ZEITHAML, V; BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Artmed, 2003.

ZENONE, L. **Marketing estratégico e competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO

PESQUISA: QUALIDADE DE ATENDIMENTO DA MISTER GORSKI TURISMO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TURISMO UFPR

Nesta pesquisa, procura-se compreender a avaliação das gestoras da Mister Gorski Turismo sobre a qualidade de atendimento da agência e a importância de cada item de avaliação de qualidade. Desta maneira, procura-se buscar novas formas de melhorar o atendimento da agência. Contamos com a sua colaboração:

Nome: _____

Por favor, avalie os itens abaixo dando notas de 1 a 9, levando em consideração a importância que você julga para cada item e o desempenho da Mister Gorski. Muito Obrigada!

- 1: Nenhuma importância / Mau desempenho

- 9: Muita importância / Ótimo desempenho

	Critério de Avaliação	Importância	Desempenho da Mister Gorski
1	Estacionamento		
2	Estrutura física da agência (salas, decoração, equipamentos, aparência no geral)		
3	Conhecimento dos funcionários com relação aos destinos de viagem e demais produtos vendidos (Pacotes, seguro viagem, passagens aéreas)		
4	Clareza na descrição dos valores e formas de pagamento dos produtos solicitados		
5	Qualidade dos roteiros de viagem preparados pelos funcionários da agência		
6	Capacidade dos funcionários em entender as solicitações		
7	Clareza nas respostas às suas solicitações (ex: clareza dos e-mails com cotações e informações de produtos)		

8	Simpatia e cortesia dos funcionários		
9	Atenção personalizada às suas solicitações		
10	Capacidade da agência em sempre oferecer produtos e serviços novos (ex: novos roteiros)		
11	Capacidade da agência em alterar e adaptar reservas e cotações conforme sua solicitação		
12	Capacidade dos funcionários na resolução de problemas		
13	Tempo de espera para retorno dos funcionários com cotações, reservas ou informações solicitadas		
14	Tempo de espera no atendimento da agência para pagamentos e assinatura de documentos de viagem		
15	Tempo de espera para recebimento de vouchers e documentos de viagem depois da compra		
16	Tempo de espera para resolução de problemas		
17	Credibilidade da agência		
18	Localização da agência		
19	Disponibilidade dos funcionários para atendimentos		
20	Horário comercial da empresa		
21	Disponibilidade de vários meios de comunicação com a empresa (ex: telefone, e-mail, facebook)		
22	Disponibilidade de levar o serviço até o cliente (Ex: entrega de documentos até o cliente, receber os pagamentos em local diferente da empresa, etc)		
23	Valores dos pacotes, serviços e produtos comercializados pela empresa		
24	Capacidade dos funcionários manterem um atendimento de qualidade em todas as suas experiências.		

APÊNDICE 2 – MODELO PARA COTAÇÃO POR E-MAIL

Prezado xxxx, boa tarde!

Referente a sua solicitação de cotação para xxxx, é com prazer que enviamos esta proposta, contendo opções de aéreo, hotelaria e demais serviços, valores, documentação, condições gerais e demais informações importantes.

Lembramos que as reservas não foram efetuadas, apenas cotadas e, portanto, os preços estão sujeitos à alteração conforme disponibilidade no ato da reserva e/ou condições impostas pelos fornecedores envolvidos.

Pacote inclui:

- Passagem aérea Curitiba/xxx/Curitiba
- 5 noites de hospedagem em xxxx
- 4 noites de hospedagem em xxx
- Traslado de chegada e saída
- Seguro viagem

Parte aérea prevista ou similar:

Cia Aérea	Voo	Data	Origem	Destino	Hora Saída	Hora Chegada
XXX	000	08SEP	Curitiba	Guarulhos, Sao Paulo	06:10	07:15
XXX	000	08SEP	Guarulhos, Sao Paulo	Orlando	10:05	18:12
XXX	000	20SEP	Orlando	Guarulhos, Sao Paulo	19:55	05:35 dia seguinte
XXX	000	21SEP	Guarulhos, Sao Paulo	Curitiba	09:10	10:15

Hotelaria e valores do pacote:

Valor total do pacote por pessoa em apartamento duplo

Câmbio do dólar no dia 22/10: R\$ 4,00

Hotel xxxx – U\$ 1.000,00 com café da manhã (categoria turística)

Hotel aaa – U\$ 2.000,00 com café da manhã (categoria primeira)

Hotel bbb – U\$ 3.000,00 com café da manhã (categoria luxo)

Documentos necessários:

Visto

Passaporte com 6 meses de validade

Vacina contra febre amarela

Formas de pagamento

5x sem juros no cartão de crédito

10x sem juros no boleto

À vista com 5% de desconto

Ficamos a disposição para qualquer dúvida,
Atenciosamente,
Assinatura do funcionário

APÊNDICE 3 – MODELO PARA CONFIRMAÇÃO DE RESERVA

DESTINO DE VIAGEM

Embarque: 11/11/2011

Passageiros:

Sr. Xxx.
Sra. Xxx.
Srta. Xxx

Passagem aérea:

Cia Aérea	Voo	Data	Origem	Destino	Hora Saída	Hora Chegada
XXX	000	08SEP	Curitiba	Guarulhos, Sao Paulo	06:10	07:15
XXX	000	08SEP	Guarulhos, Sao Paulo	Orlando	10:05	18:12
XXX	000	20SEP	Orlando	Guarulhos, Sao Paulo	19:55	05:35 dia seguinte
XXX	000	21SEP	Guarulhos, Sao Paulo	Curitiba	09:10	10:15

Hotелaria:

Hotel xxx – 07/10 a 15/12/2011 – Apartamento triplo luxo com café da manhã
Hotel yyy – 15/12/2011 a 20/12/2011 – apartamento triplo standard s/ café

Serviços:

07/10 – Traslado de chegada
08/10 – City Tour
09/10 – Traslado de saída

Valores:

Total do pacote por passageiros: U\$ 1000,00
Taxas: U\$ 100,00
Total geral por passageiro: U\$ 1.100,00
Total para todos os passageiros: U\$ 3.300,00

Formas de pagamento:

5x sem juros no cartão de crédito
10x sem juros no boleto bancário
À vista com 5% de desconto

Prazo para pagamento:

30/06 às 17h

Documentos necessários para viagem:

Passaporte
Vacina contra febre amarela

APÊNDICE 4 – MODELO DE ROTEIRO



Família Santos - Paris

Saída: 20/04/2016



Informações

[illegible]

Moeda e câmbio: aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaa
 aaaa aaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

Documentos de viagem: aaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

[illegible]

Onde comer: aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaa
 aaaa aaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

Onde fazer compras: aaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaa aaaa aaa aaaaaaaaaa aaaaaaaaaa aaaaaaaaaa
aaaaaaaaa aaaaaaaaaa aaaaaaaaaa aaaaaaaaaa aaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

Roteiro

20/04/2016 – SÁBADO

Apresentação no aeroporto de Curitiba às 19h10min para embarque às 21h10min no voo xxxxxxxxxxxx com destino à Paris. Passaportes em mãos! Será permitido despachar 2 malas por pessoa de 32Kgs cada. Nada de líquido, creme ou gel nas malas de mão! Verificar se as malas foram etiquetadas até Paris. Passagem pela Polícia Federal e **Boa Viagem!**

21/04/2016 – DOMINGO

Desembarque em Paris às 08h10min. Após passarem pelo procedimento de imigração e alfândega. Retirada das bagagens.

Seu carro para traslado até o hotel estará esperando no desembarque.

Hotel XXXXXXXXXXXXXXXX

Endereço: yyyyyyyyyyyyyy

Telefone: 0000000000000000

Site: www.yyyyyyyyyyyyyyyyyy

Acomodação: Apartamento duplo + 2 crianças

Regime: Café da manhã

22/04/2016 – SEGUNDA-FEIRA

“Check-out” do hotel às 11h00min. “Check-in” no aeroporto no máximo às 13h30 para embarque às 16h06min no voo XXXX com destino à Curitiba. Será permitido despachar 2 malas por pessoa de 32Kgs cada. Nada de líquido, gel ou creme na mala de mão. **Bom retorno!**

23/04/2016 – QUARTA-FEIRA

Desembarque em São Paulo às 06h55min. Passagem pela Polícia Federal. Retirada das bagagens. Procedimentos alfandegários. Conexão com o voo XXX saindo às 10h55min com destino à Curitiba. Desembarque em Curitiba às 12h04min. **Até a próxima Viagem!**

Anotações

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORÇAMENTO DE IMPRESSÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS

1

Selecione as opções → SIGA OS PASSOS COMEÇANDO PELO FORMATO

Tire suas dúvidas

Formato	Impressão	Cores	Papel	Acabamento	Extras	Enobrecimento
<input checked="" type="radio"/> A4 (21,0 x 29,7 cm) <input type="radio"/> A5 (14,8 x 21,0 cm)	<input checked="" type="radio"/> 4 páginas	<input checked="" type="radio"/> 4x4 (colorido)	<input type="radio"/> Couchê Brilho 300g <input type="radio"/> Couchê Fosco 300g <input type="radio"/> Couchê Brilho 230g <input type="radio"/> Couchê Fosco 230g <input type="radio"/> Couchê Brilho 170g <input checked="" type="radio"/> Couchê Fosco 170g	<input checked="" type="radio"/> Refile	<input checked="" type="radio"/> Vinco	<input checked="" type="radio"/> Sem Enobrecimento <input type="radio"/> Laminação Fosca <input type="radio"/> Laminação Brilho

2

Escolha abaixo a quantidade desejada

<input type="radio"/> 25 Unid. R\$ 574,98 <small>R\$ 22,96/un.</small>	<input type="radio"/> 50 Unid. R\$ 1.012,98 <small>R\$ 20,24/un.</small>	<input type="radio"/> 100 Unid. R\$ 1.694,98 <small>R\$ 16,94/un.</small>	<input type="radio"/> 250 Unid. R\$ 2.599,98 <small>R\$ 10,40/un.</small>	<input type="radio"/> 500 Unid. R\$ 3.042,98 <small>R\$ 6,08/un.</small>	<input type="radio"/> 750 Unid. R\$ 3.216,98 <small>R\$ 4,29/un.</small>	<input type="radio"/> 1.000 Unid. R\$ 3.389,98 <small>R\$ 3,39/un.</small>
						Melhor custo-benefício!
<input type="radio"/> 2.500 Unid. R\$ 4.532,98 <small>R\$ 1,81/un.</small>	<input type="radio"/> 5.000 Unid. R\$ 6.825,98 <small>R\$ 1,37/un.</small>	<input type="radio"/> 10.000 Unid. R\$ 11.561,98 <small>R\$ 1,16/un.</small>	<input type="radio"/> 20.000 Unid. R\$ 22.270,00 <small>R\$ 1,11/un.</small>	Outra quantidade		